PN-AAX-803
51268

LA MUJER, LA PEQUEÑA EMPRESA Y EL DESARROLLO

Programa MED/PED

Ejecutado por la Fundación Pathfinder

La Mujer en el Desarrollo

Proyectos, Evaluación y Documentación

Septiembre 1980-Diciembre 1984

Financiado por la Donación AID/PPC/PDPR/IPD
Número AID/otr-G-1867

por

La Dra. Libbet Crandon, Analista de Investigación

con la colaboración de
Bonnie Shepard, Coordinadora

Para mayor información dirigirse a:

The Pathfinder Fund
Nine Galen Street
Suite 217
Watertown, MA 02172-4501
U.S.A.

Esta es una traducción del libro titulado "Women, Enterprise, and Development", publicado originalmente en 1985, en inglés, por la Fundación Pathfinder. La traductora fue Belén Arrazola de Bogotá, Colombia.

Nuestro más profundo agradecimiento a Virginia J. McLarnon, quién pasó el manuscrito a la computadora y a Ivette Manrique, quién revisó y editó los últimos borradores.

CONTENIDO

Agradecimientos iii

Resumen viii

Capítulo Primero: Resumen del Programa 1

I. Estructura y Metodología

II. El Componente de Acción: Los Cinco Proyectos 4

III. Componente de Investigación 17

Capítulo Segundo: Impacto de los Proyectos en las Vidas de las Participantes 30

Capítulo Tercero: Factores que Contribuyeron al Exito de los Proyectos 53

Capítulo Cuarto: Recomendaciones y Resultados para los que Formulen Políticas 74

Capítulo Quinto: Recomendaciones para Administradores de Programas 84

Apéndice Plan de Investigación 90

HISTORIAS DE LOS PROYECTOS

1. Cooperativa de Metalistería, Zahydee Machado Neto, Salvador, Bahía, Brasil 103

2. Fábrica de Helados PIN, Limón, Costa Rica 124

3. Cooperativa Avícola Las Tres Hermanas Sorata, Honduras 145

4. Panadería Luces de Orientación Charguita, Honduras 162

5. Pequeña Empresa de Artesanías y Confección Haversham, Jamaica. 177

AGRADECIMIENTOS

Ante todo se deben mencionar las "madres" de este programa --Judith F. Helzner y Freya Olafson, de la División de Programas de la Mujer de la Fundación Pathfinder -- quienes en 1980 crearon el Programa sobre la Mujer en el Desarrollo: Proyectos, Evaluación y Documentación (MED/PED) y llevaron a cabo el trabajo que permitió convertirlo en una realidad. Judith fue la Coordinadora del Programa hasta noviembre de 1982, y con su energía e inteligencia continúa contribuyendo valiosamente como miembro del Grupo Asesor. Freya es la Jefe de División y sigue prestando su apoyo en mucha formas tangibles e intangibles.

En la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID), debe mencionarse primero a Roxanne Van Dusen, quien en 1980 era la Jefe de División de la Sección de Recursos Humanos del Programa y la Sección de Coordinación de Políticas (AID/PPC/PDPR/HR). Orientó y estimuló al personal de Pathfinder durante las etapas inciales del desarrollo del programa, el cual sin su ayuda nunca se hubiera podido llevar a cabo. Hay que agradecer especialmente a Katherine Piepmeier, Monitora de Donaciones del Programa y de la Sección de Coordinación de Políticas de la AID. Ha sido una fuerte defensora y partidaria del Programa de épocas cruciales de su historia, y ha suministrado información esencial para dirigir la investigación de manera que sea relevante para los encargados de formular políticas. Nuestros agradecimientos a Roma Knee, de la Oficina Latinoamericana de la AID, cuyas sugerencias y apoyo han sido de gran utilidad. Debemos un especial voto de gracias a Joan Atherton de PPC/PDPR/IPD y a Maria Otero, de PPC/WID, por sus valiosos comentarios sobre el primer borrador de este informe.

Más que con la mayoría de los informes, éste debe su exitencia a muchas más personas que a sus autoras. La mayor parte de la información fue recopilada por el grupo de documentalistas de procesos, formado por Melba Zúñiga, en Honduras; Mabelle Figueroa, en Costa Rica; Sonja Harris-Williams y Jean Jackson, en Jamaica; y Cecilia Sardenberg y Maria Clara de O. Florence en Brasil. Este análisis de los datos no refleja necesariamente los puntos de vista de ellas, pero las autoras les están muy agradecidas por sus ideas y sugerencias así como por las interpretaciones personales de la información.

Los directores de los cinco proyectos también merecen mención especial. Sin su dedicación, entusiasmo, información y disposición para colaborar con el componente de investigación del Programa, los proyectos no existirían en la actualidad y faltarían muchos de los datos de este informe. Se trata de Mariaugusta Rosa Rocha y América Lima en Brasil; Marina de Solano y Rodolfo Osorio, del Centro de Orientación Familiar (COF), y Montserrat Cassasas, de la Organización de Mujeres Limonenses

(OML), de Costa Rica; Reydilio Reyes y Vilma Ramírez, del Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFS), de Honduras, con la colaboración de Marco Raudales; Dan Salcedo y Marijke Velzeboer, de Pueblo a Pueblo, de Honduras; y el reverendo Wesley Green y su señora Jean Green, de la Unidad Bautista de Jamaica.

Los principios directrices del Programa y en particular del Plan de Investigación se formularon conjuntamente con el Grupo Asesor. Sus consejos no solo le dieron forma al Programa sino que tuvieron un valor inestimable durante la ejecución del mismo. Los miembros del Grupo eran la doctora Susan Bourque, del Smith College; Judith Helzner (en la actualidad asesora independiente); Richard Gamble, expresidente de la Junta Directiva de la Fundación Pathfinder; Isabel Nieves, del Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer (International Center for Research on Women); Eliot Putnam, Director Ejecutivo Interino de la Fundación Pathfinder; y David Wood, Director Regional de la Fundación Pathfinfer para América Latina y el Caribe. También se debe reconocimiento a Natalie Hahn, de la Organización para la Agricultura y la Alimentación y una de las primeras personas que originalmente formaron parte del Grupo Asesor. Dos de los miembros de este grupo, Susan Bourque y Judith Helzner, merecen igualmente una mención especial por su colaboración con las autoras durante el proceso de redacción de este informe. Judith es la autora de la sección sobre metodología de investigación.

En Pathfinder, se agradece en especial al doctor José de Codes, Representante Regional para Brasil; y al doctor Alberto Rizo, Representante Regional para la zona Norte de América Latina, cuya labor fue clave para el desarrollo de los proyectos de Brasil y Jamaica, respectivamente, y su apoyo fue decisivo en diferentes etapas del Programa. Las autoras tienen una gran deuda de gratitud con Elaine Scheier, Secretaria Administrativa de la División de Programas de la Mujer en la Fundación Pathfinder, quien en forma constante y entusiasta prestó ayuda logística y de secretariado a nuestros esfuerzos.

Algunos redactores van mucho más allá de lo que les impone el deber para ayudar en la preparación de un manuscrito. Mary Bradford y Mary Allen, de Editorial Associates, Inc., Arlington, Massachusetts, se dedicaron a trabajar bajo una presión intensa y se les debe dar un gran crédito por lograr que este informe resultara conciso y legible. Scott Cooper y Karl Haglund, de Editorial Associates, Inc. trabajaron día y noche para colocar este informe en el procesador de palabras y contribuyeron a la labor editorial.

Nuestras palabras de agradecimiento finales y las más importantes sean dirigidas a las mujeres que participaron en estos proyectos, a cuyos valor y dedicación se deben principalmente los éxitos logrados. Su hospitalidad y cooperación durante el

transcurso del Programa permitieron llevar a cabo la investigación. La información que con tan buena voluntad suministraron a las documentalistas y al personal del Programa constituye el alma de este informe. Estas mujeres han más que compensado a la AID y a Pathfinder por la donación de los recursos, y queremos que comprendan que no tienen con nosotros ninguna deuda de gratitud.

Libbet Crandon
Analista de Investigación
Programa MED/PED

Bonnie Shepard
Coordinadora
Programa MED/PED

Diciembre de 1984

RESUMEN

ANTECEDENTES

El 30 de septiembre de 1980, la división de Recursos Humanos de la sección de Coordinación de Programas de Políticas de la Agencia Internacional para el Desarrollo (AID/PPC/PDPR/HR)[1] concedió una donación de 747.290 dólares a la Fundación Pathfinder para llevar a cabo en América Latina y el Caribe durante tres años un programa de acción-investigación sobre la mujer. Fue llamado Programa sobre la Mujer en el Desarrollo, Proyectos, Evaluación y Documentación (MED/PED), y su finalidad era financiar cinco proyectos sobre la mujer a través de cinco agencias ejecutoras locales, por dos o tes años, y documentarlos intensivamente con el fin de producir datos cualitativos sobre asuntos de interés para los encargados de formular políticas de desarrollo y planificación de la población en los países en desarrollo. Los proyectos también servirán de modelos para producir información útil para los administradores de programas.

Hay dos características principales que diferencian a estos cinco proyectos de la mayoría de los demás relacionados con la mujer: Se trata de negocios productivos de propiedad colectiva, y funcionan en el sector económico formal [2]. Estas características fueron muy importantes para capacitar y mantener los negocios, y tuvieron un gran impacto en la situación femenina, el trato entre hombres y mujeres y las relaciones sociales dentro de la comunidad.

Los proyectos que tienen como finalidad la generación de ingresos para la mujer frecuentemente fracasan en lo que se refiere a lograr la auto-suficiencia y constantemente dependen de las agencias ejecutoras. Por consiguiente, en los proyectos de este Programa se trató de identificar los factores contribuyentes a obtener esa autosuficiencia. Una de las características de esta acción fue suministrar donaciones, en contraposición a los préstamos, para equipo esencial (y en algunos casos, construcciones), capacitación y costos de producción iniciales. En los cinco proyectos se tomaron medidas conducentes a la autosuficiencia financiera y administrativa de los negocios resultantes.

Para el componente de investigación, el Programa contrató a sociólogos del país, o documentalistas, quienes constantemente

---

[1] La sección de Recursos Humanos de la AID es en la actualidad la División de Política Institucional. Los nombres y abreviaturas de las organizaciones afiliadas al Programa MED/PED aparecen en el Glosario de este informe.

[2] Ver página 35 para la definición de sector económico formal.

recopilaron datos durante tres años, concentrándose en dos áreas importantes: el impacto de estos proyectos que contribuyeron a los éxitos y dificultades de estos negocios. Otro de los puntos principales en que se concentró la documentación fue el aspecto de la autosuficiencia.

Las personas a cargo de la formulación de políticas determinaron que se necesitan datos cualitativos sobre la dinámica del cambio en los proyectos para la mujer. Los indicadores a nivel macro de las relaciones entre al situación de la mujer y el ingreso o entre el trabajo femenino fuera del hogar y los cambios relacionados con la fecundidad han sido contradictorios. La recopilación intensiva y constante de datos cualitativos durante el transcurso de los proyectos garantizó una mayor comprensión de la dinámica de cambio en el comportamiento y actitudes de las participantes y sus familias, y la dinámica del progreso hacia los objetivos de los proyectos. Para garantizar la comparabilidad de la recopilación de datos sobre los cinco proyectos, las documentalistas recibieron instrucciones en grupo y se empleó un plan de investigación estándar. (Ver Apéndice, pag. 90)

En la actualidad estas cinco pequeñas empresas benefician aproximadamene a 100 mujeres que eran analfabetas o semianalfabetas cuando se iniciaron los proyectos. Pocas, si las había, tenían alguna experiencia en el sector económico formal, y ninguna participaba regularmente en el sector informal; por lo general dependían de recursos ocasionales y estacionales para ganar dinero, tales como ventas ambulantes, trabajo agrícola, costura y labores domésticas.

Los cinco proyectos producen suficientes artículos para vender en el comercio formal, y han obtenido éxito en diferentes grados. La capacitación y el equipo se suministraron con una subvención de la Fundación Pathfinder; el fondo de operaciones y los salarios de las mujeres provienen del ingreso que ahorran por el uso del equipo y de la donación de un surtido inicial de materiales para fabricación. La producción de los cinco proyectos se lleva a cabo fuera del hogar. En dos casos las mujeres son propietarias del local; las demás lo arriendan o disfrutan de un espacio donado. En todos los casos la producción se hace en forma cooperativa y, en cuatro, la totalidad del trabajo, incluyendo la comercialización y la administración, se alterna por elección. Todos los proyectos están legalmente constituídos o en proceso de serlo y sus estatutos están ratificados. En la mayoría su funcionamiento actual se basa en uno o dos años de capacitación completa mediante la cual se pretendía lograr algo más que la transferencia de técnicas productivas, administrativas y comerciales; con el entrenamiento también se deseaba que las mujeres tuvieran la capacidad de comprender y analizar los diferentes contextos en los cuales utilizarían estas técnicas para poder enfrentarse a futuros problemas y situaciones inesperadas. El Capítulo Tercero describe detalladamente este tipo de

capacitación.

Los cinco proyectos fueron:

* una pequeña empresa de metalistería en Salvador, Bahía, Brasil;
* una fábrica de helados en Limón, Costa Rica;
* una cooperativa avícola (producción de huevos) en la zona rural de Honduras;
* una panadería, también en la zona rural de Honduras;
* una pequeña empresa de artesanías y confección en la zona rural de Honduras;
* una panadería, también en la zona rural de Honduras;
* una pequeña empresa de artesanías y confección en la zona rural de Jamaica.

Las cinco agencias ejecutoras fueron:

* El Centro de Estudios Supletivos de Narandiba (CESUN), entidad de educación vocacional financiada por el gobierno en Brasil;
* El Centro de Orientación Familiar (COF), organización privada sin ánimo de lucro, San José, Costa Rica;
* El Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFC), organización privada sin ánimo de lucro que se concentra en el sector de reforma de Honduras (trabajando con la cooperativa avícola);
* Pueblo a Pueblo, una pequeña organización privada sin ánimo de lucro, y la Fundación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC) (que trabaja con la panadería);
* una parroquia local de la iglesia bautista jamaicana.

RESULTADOS

Estado Actual de los Proyectos

En diciembre de 1984, dos o tres años después del comienzo de los proyectos, todos continúan funcionando. Tres de los cinco generan los ingresos necesarios para cubrir los gastos actuales y cuatro tienen un fondo de operaciones suficiente para la producción con efectividad por costo. Uno produce una utilidad neta después de dejar un margen para gastos de depreciación. En todos los proyectos, la comercialización es el principal obstáculo para la rentabilidad a largo plazo. En cuatro de ellos, se podrían aumentar las ganancias si las mujeres se vincularan al sector informal mediante las ventas ambulantes; la mayoría rehúsa hacerlo debido a la baja categoría de este método de comercialización.

Históricamente, muchos de los proyectos relacionados con la generación de ingresos para la mujer han tenido el problema de la falta de acceso al crédito. Cuatro de estas pequeñas empresas

tienen personería jurídica que les da derecho a préstamos; sin embargo, es demasiado pronto para afirmar que en el futuro este derecho legal se convertirá en realidad. La quinta pequeña empresa (la panadería) tiene vínculos con un sindicato nacional campesino que hace pequeños préstamos a sus miembros.

Impacto del Programa en las Participantes, Sus Familias y Sus Comunidades

Los resultados de la documentación durante el período de dos años y medio demuestra que los cinco proyectos para generar ingresos tuvieron un gran impacto en las vidas de las mujeres y sus familias, así como diferentes grados de repercusión en sus comunidades o áreas regionales. El efecto más significativo fue resultado directo de la capacitación intensiva y completa en técnicas productivas y administrativas y del mejoramiento del status de las mujeres resultante de la autoadministración y la propiedad de las pequeñas empresas en el sector económico formal.

A nivel individual, las participantes de los cinco proyectos experimentaron un aumento dramático de la confianza en sí mismas, en su nivel de afirmación y de su capacidad de tomar decisiones y trabajar armoniosamente en grupo. Aprendieron técnicas contables y administrativas así como productivas, las que les servirán para sus futuras oportunidades de empleo. En la mayoría de los proyectos se observó un aumento notorio en las aptitudes matemáticas y en el interés en la educación formal. Cuatro de los proyectos produjeron cambios directa o indirectamente relacionados con la fecundidad, tales como mayor alfabetismo, aumento de la práctica del control de la natalidad y postergación del matrimonio. El bienestar familiar mejoró cuando las mujeres utilizaron sus ingresos para la educación de los hijos o para satisfacer las necesidades básicas, como alimentos y medicinas. En cuatro de los proyectos fue evidente el cambio en la división del trabajo en el hogar y en la participación de la mujer en la toma de decisiones dentro de la familia, lo cual sugiere que las relaciones entre las mujeres y sus compañeros, maridos y padres variaron fundamentalmente como resultado de la participación de ellas en estos proyectos.

En muchos casos, las mujeres se comprometieron más en actividades que beneficiaban a toda la comunidad, tales como la planificación de guarderías. Las participantes de los proyectos iniciaron algunas de estas actividades como una acción dirigida hacia la seguridad o el desarrollo de la comunidad.

Finalmente, la experiencia de estos proyectos influyó y fortaleció instituciones nacionales y regionales.

Factores que Contribuyeron al Exito de los Proyectos para Generar Ingresos

El análisis de los datos indica que el gran impacto positivo del Programa y el funcionamiento continuo de las pequeñas empresas después de que la financiación se suspendió están relacionadas con los factores siguientes del diseño y la ejecución de proyectos.

Propiedad Colectiva y Autoadministrativa La propiedad colectiva fomentó el compromiso de todas las socias en el bienestar de las pequeñas empresas, lo cual sirvió para que los proyectos superaran los problemas técnicos y financieros. En varios proyectos, el compromiso colectivo fue tan fuerte que las mujeres continuaron trabajando incluso cuando no había ganancia alguna. El pago de sueldos durante el período de entrenamiento no se aconsejó porque fomenta una mentalidad de "empleado"; sin embargo, esto requería que el programa de capacitación fuera lo suficientemente flexible para que se ajustara a la necesidad que tenían las mujeres de vincularse a otras actividades lucrativas.

Para lograr la audoadministración se necesitó practicar un entrenamiento intensivo, lo cual se justificaba económicamente porque si en vez de tener profesionales con altos sueldos en los cargos administrativos, esta actividad pasa a manos de miembros de los proyectos, se disminuyen los gastos fijos de las empresas y por consiguiente aumenta el potencial de autosuficiencia financiera a largo plazo.

La combinación de la autoadministración y la propiedad fue la causa principal del resultado dramático y positivo en las actitudes y el comportamiento de las mujeres. Su participación desde el comienzo en la toma de decisiones como práctica para la autoadministración debe ser lo indicado; sin embargo, si siguen estrictamente esta regla antes de tener experiencia e información suficientes es posible que el proyecto peligre. La transición hacia la autoadministración es difícil, y es preciso elaborar por escrito y discutir con anticipación planes concretos para hacer el traspaso de las responsabilidades de la agencia ejecutora a las mujeres.

Asuntos Financieros y Legales: Aquellos proyectos que incluyeron estudios de mercadeo y de factibilidad antes de comprometer fondos en actividades productivas tuvieron mejores oportunidades de éxito. Resultaba crucial conseguir asistencia técnica local para los proyectos que requerían tecnología más sofisticada, con el objeto de poder instalar y reparar el equipo y para que las participantes recibieran un entrenamiento de alta calidad. Se autorizó a los grupos a reducir sus socias a un número finacieramente viable con el fin de que todas recibieran un mayor ingreso.

La mayoría de las agencias ejecutoras ayudaron a los grupos a formular estatutos durante el período de capacitación. Además, el asegurar la personería jurídica adecuada para la pequeña empresa les daba derecho a crédito y a los subsidios de los programas gubernamentales sectoriales, lo cual aumentaba por consiguiente las posibilidades de continuidad. La personería jurídica también permitía traspasar la propiedad del equipo y los recursos de los proyectos de la agencia ejecutora a los grupos de mujeres.

Transferencia de Tecnología: Técnicas especializadas ofrecieron capacitación intensiva en el empleo sobre todos los aspectos relacionados con la producción, administración y comercialización colectivas. Un elemento clave de este entrenamiento de participación y analítico fue la práctica en evaluación, toma de decisiones, formación de grupos y toma de iniciativas. Esta capacitación analítica, "concientización" antes de comenzar la producción, no fue provechosa; resultó más eficaz cuando estuvo estrechamente relacionada con las actividades productivas. En muchos casos, los cursos remediales de matemática básica, alfabetismo y contabilidad fueron necesarios para la transferencia de aptitudes técnicas y administrativas, lo cual requirió de dos a tres años.

El equipo funcional y adecuado constituyó un factor importante para el éxito, así como el entrenamiento de las mujeres para repararlo. Con frecuencia resultó problemático conseguir en la localidad personal para asistencia técnica futura; sin embargo era algo necesario.

Estos asuntos se discuten más detalladamente en el Capítulo Segundo, "Impacto de los Proyectos en las Vidas de las Participantes"; Capítulo Tercero, "Factores que Contribuyeron al Exito de los Proyectos"; y en el Capítulo Quinto, "Recomendaciones para Administradores de Programas".

RECOMENDACIONES

Recomendación para los Engargados de Formular Políticas de Evaluación

* La documentación de procesos debe utilizarse para conseguir información detallada sobre la ejecución de los programas y su impacto. Cuando sea posible debe usarse como un mecanismo de retroalimentación para las agencias ejecutoras y donantes.

Recomendaciones para Quienes Formulan Políticas sobre la Mujer en el Desarrollo

* La planificación financiera de las empresas femeninas debe recibir más importancia que en el pasado. Ello evitaría los problemas crónicos que se presentan para lograr la autosuficiencia.

* La capacitación de las mujeres por separado, ya se trate de pequeñas empresas mixtas o solo femeninas, es conveniente si se pretende que aquellas participen en la administración y cuando las técnicas enseñadas no son tradicionalmente "trabajo de mujeres".

* Las mujeres pueden incorporarse en ocupaciones no tradicionales con relativamente poca resistencia de los miembros de la familia siempre que reciban, o tengan el potencial de recibir, un ingreso significativo. Con frecuencia requieren apoyo psicológico extra durante este tipo de capacitación para reafirmar su confianza, y hay que poner atención en las actitudes de las mismas entrenadoras.

* Los estudios de factibilidad y de mercadeo para los proyectos de mujeres deben investigar la disposición de ellas para practicar métodos de comercialización "tradicionales", tales como las ventas ambulantes, con frecuencia consideradas de baja categoría.

Recomendaciones para los Encargados de Formular Políticas de Población

* Las empresas de propiedad y administración femeninas deben considerarse un complemento eficaz para las actividades de las entidades de planificación familiar porque con frecuencia tienen un efecto profundo en factores indirectamente relacionados con la fecundidad femenina, tales como el trabajo fuera del hogar, el trabajo entre hombre y mujer, el interés en la educación formal, la oportunidad de empleo, el derecho a tomar decisiones dentro del hogar, el concepto de sí mismo y la expansión de actitudes sobre los papeles apropiados para la mujer.

* En los proyectos de adolescentes, es conveniente combinar la participación en la producción y la administración con la educación sexual (incluyendo información sobre anticonceptivos) porque juntos causan un impacto dramático en las actitudes y el comportamiento reproductivos y en el interés de continuar la educación formal.

* Este programa no duró lo suficiente para poder recopilar información definitiva sobre la dinámica de cambio en factores directamente relacionados con la fecundidad en los proyectos de desarrollo. Se necesitarían estudios longitudinales de los participantes para determinar el efecto a largo plazo que tienen tales proyectos en la fecundidad de la mujer.

Recomendaciones para los Encargados de Formular Políticas sobre la Empresa Privada

* La propiedad privada eventual y la autoadministración de una

pequeña empresa por un grupo de beneficiarios de bajos ingresos es un aspecto aconsejable en el diseño de proyectos porque aumenta el compromiso y por consiguiente reduce el riesgo.

* Deben suministrarse los fondos adecuados para entrenamiento de participación y analítico en administración financiera y otras técnicas administrativas, de manera que coincidan con la producción.

* En los presupuestos hay que asignar fondos adecuados para equipo; los ahorros a corto plazo a costa de la calidad de aquel pone al proyecto en peligro de fracasar a largo plazo.

* Los programas para crear pequeñas empresas colectivas deben agrupar los proyectos geográficamente con el fin de reducir los costos administrativos y de capacitación por proyecto.

* Como la comercialización es el mayor problema que enfrentan las pequeñas empresas, se requieren fondos adecuados para estudios previos de mercadeo y de factibilidad y para asistencia técnica en comercialización durante la producción.

* En las proyecciones financieras debe tenerse en cuenta el proceso de aprendizaje de autoadministración en el empleo.

* Las empresas de propiedad colectiva son lugares de capacitación efectivos para que las mujeres de bajos ingresos aprendan técnicas administrativas y empresariales.

CAPITULO PRIMERO

RESUMEN DEL PROGRAMA

I. ESTRUCTURA Y METODOLOGIA

El 30 de septiembre de 1980, la AID aprobó una donación de 747.290 dólares a la Fundación Pathfinder para apoyar cinco pequeñas empresas colectivas para mujeres de bajos ingresos en América Latina y el Caribe. Su finalidad era documentar los cinco proyectos durante dos años y medio y examinar una serie de asuntos para los encargados de formular políticas de desarrollo y planificación de la población.

La estructura del Programa aparece en la página 3a, con un gráfico de flujo de recursos, la información, responsabilidades y poder de aprobación.

El MED/PED fue ideado como un programa de acción-investigación por la División de Programas para la Mujer de la Fundación Pathfinder. Se estableció un Grupo Asesor de seis miembros para encauzar el Programa, en particular su componente de investigación. Estaba compuesto de personal de la Fundación y sociólogos profesionales. En Pathfinder, la Coordinadora del Programa coordinó los componentes de acción e investigación.

En el componente de acción la Fundación concedió donaciones a cinco organizaciones locales para que desarrollaran empresas

para mujeres, de propiedad colectiva y autoadministradas [1]. La labor principal de las agencias ejecutoras locales consistió en capacitar a las mujeres de los proyectos en las técnicas productivas y administrativas necesarias para que ellas mismas manejaran una pequeña empresa generadora de ingresos después de dos años. Las agencias se encargaron de coordinar la circulación de recursos a las organizaciones femeninas, incluyendo la supervisión de la construcción y la compra de equipo, y estuvieron muy vinculadas en el trabajo de los grupos femeninos. Los directores de los proyectos presentaban a la Fundación Pathfinder informes de actividades trimestrales que incluían algunos datos financieros. Como esto resultó insuficiente, se envió un experto en finanzas a visitar los proyectos durante el verano de 1984 con el fin de que recopilara información adicional sobre este campo.

En el componente de investigación, se contrataron cuatro sociólogos, o documentalistas, del país para que reunieran datos cualitativos actuales sobre el desarrollo de los proyectos y el impacto de éstos en las participantes, sus familias y sus comunidades, de acuerdo a un plan de investigación diseñado por el Grupo Asesor. (Una documentalista era responsable de dos proyectos).

Si bien inicialmente no se consideró contratar una analista de investigación, en 1982 fue evidente la necesidad de vincular una socióloga especializada para que supervisara la recopilación de datos y analizara la información producida por los informes de los directores de proyectos, los informes de los viajes de funcionarios de Pathfinder, y la documentación de procesos. La analista fue contratada como asesora a largo plazo en abril de 1983.[2]

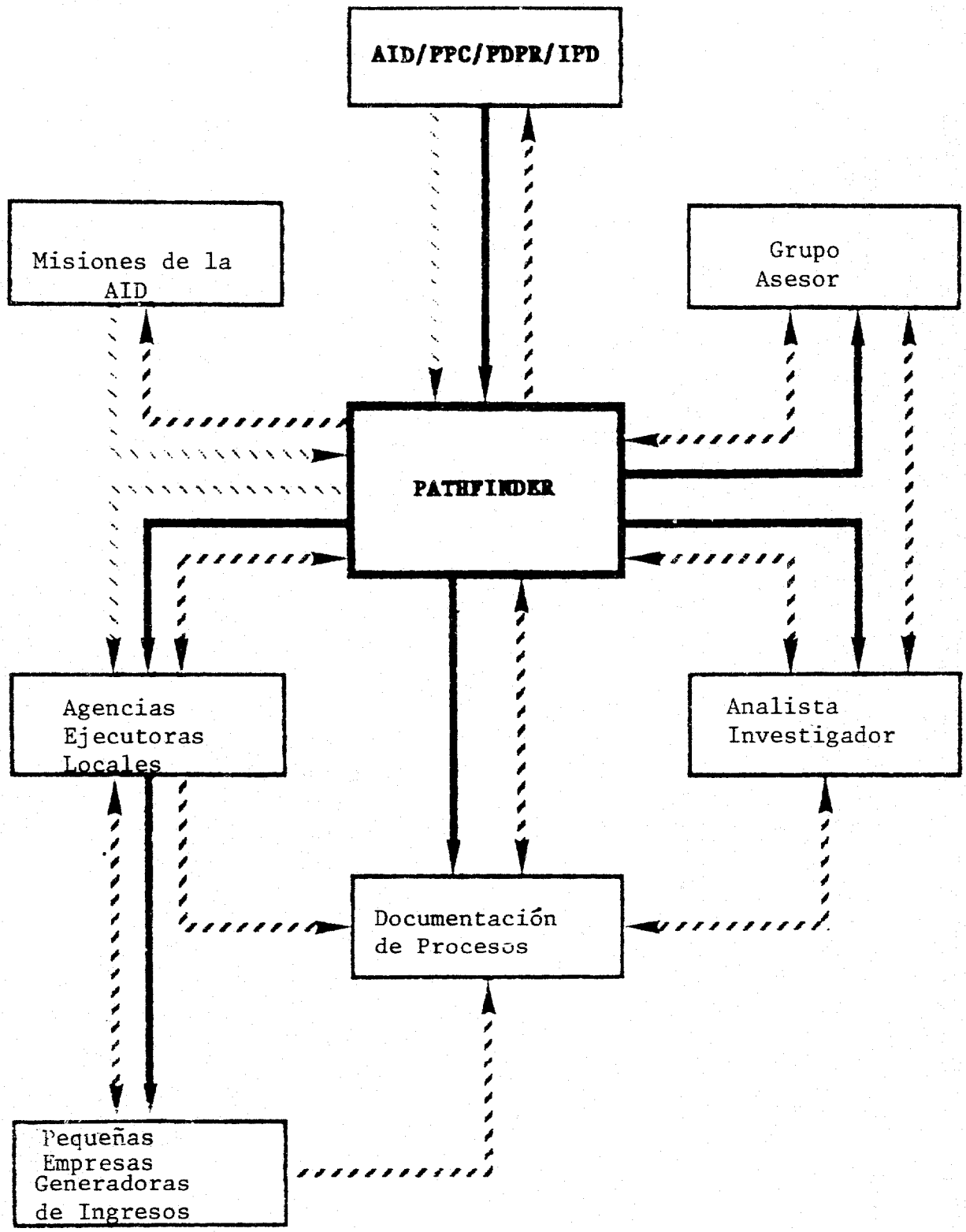
El Programa fue financiado por la sección de Recursos Humanos de la división de Coordinación y Políticas de Programas de la AID (AID/PPC/PDPR/IPD). Pathfinder suministró informes trimestrales a AID/PPC y a las misiones pertinentes de la AID sobre el avance del Programa y los proyectos. En todos los países incluídos en el Programa había una misión de la AID con un funcionario encargado de supervisar la donación. La AID en Washington y las misiones locales tenían poder de aprobación en cada uno de los cinco proyectos.

---

[1]Los proyectos y las agencias ejecutoras aparecen en la página 101.

[2]La analista de investigación fue la doctora Libbet Crandon, profesora de antropología de la Universidad de Columbia, quien redactó y analizó la mayor parte de este informe.

Originalmente se calcularon tres años para la subvención: seis meses para identificar y desarrollar los proyectos y asegurar su aprobación de parte de las misiones de la AID y de la AID/PPC; dos años para la ejecución de los proyectos y seis meses para concluir los objetivos del Programa. Pronto se observó que este cálculo era poco realista. La sola etapa de desarrollo demoró más de un año. Algunos proyectos requirieron un período mayor de dos años de asistencia técnica para lograr la autosuficiencia. Por consiguiente, el Programa se prorrogó por un año y luego por tres meses más. Aquel comenzó en octubre de 1980 y finalizó en diciembre de 1984.



CLAVE

Flujo de fondos y recursos

Flujo oficial de información

Poder de aprobación

II. COMPONENTE DE ACCION: LOS CINCO PROYECTOS

Los cinco proyectos fueron:

* una pequeña empresa colectiva de metalistería en Salvador, Bahía, Brasil. La agencia ejecutora fue el Centro de Estudios Supletivos de Narandiba (CESUN), financiado por el gobierno;

* una fábrica de helados en Limón, Costa Rica, cuya agencia ejecutora fue el Centro de Orientación Familiar (COF), organismo privado de desarrollo sin ánimo de lucro;

* una cooperativa avícola (producción de huevos) en la zona rural de Honduras. La agencia ejecutora fue el Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFC), organismo privado de desarrollo sin ánimo de lucro;

* una panadería, también en Honduras rural. Las agencias ejecutoras fueron Pueblo a Pueblo, pequeña empresa privada de desarrollo sin ánimo de lucro, y la Federación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC);

* una pequeña empresa de artesanías y confección en Jamaica rural. La agencia ejecutora fue una parroquia local de la iglesia bautista.

Los cinco proyectos tuvieron en común las siguientes características, que hicieron del Programa una fuente de información única y rica: (1) recopilación de datos intensiva y continua, denominada documentación del proceso; (2) producción colectiva de productos fuera del hogar dentro del sector económico formal; (3) donación a los grupos de mujeres de capital inicial, equipo y capacitación; (4) transferencia de técnicas adminisgtrativas y propiead de equipo esencial a grupos de mujeres de bajos ingresos y atención al proceso mediante el cual aquella fue lograda; (5) planes para adquirir autosuficiencia financiera y administrativa dentro de un período de dos años.

A continuación se presenta una descripción breve y un resumen financiero de cada proyecto.[3]

---

[3]Los resúmenes financieros de todos los proyectos excepto el de Salvador están basados en un informe preparado por Tonia Papke de los Servicios de Desarrollo Rural, en agosto de 1984. Se pueden solicitar copias del informe a la Fundación Pathfinder.

Pequeña Empresa de Metalistería Zaydee Machado Neto

Salvador, Bahía, Brasil

Quince mujeres manejan un proyecto de metalistería en la ciudad de Salvador, que produce primordialmente artículos utilitarios. Inicialmente se capacitaron 28; en la actualidad trabajan seis a tiempo completo y nueve están en licencia temporal mientras se instala un segundo taller. Debido a la recesión en Brasil, la producción está concentrada en vallas, estantes para supermercados y accesorios para duchas. El proyecto fue ejecutado en agosto de 1982 por el Centro de Estudios Supletivos de Narandiba (CESUN), dependencia de capacitación vocacional y de adultos del gobierno estatal. CESUN se disolvió a la mitad del proyecto, pero los directores siguieron prestando su apoyo. La capacitación formal de un año, seguida de asistencia técnica y clases adicionales cuando fueran necesarias, incluyó cursos remediales de matemáticas, educación sexual, diseño creativo e internados en un taller de metalistería comercial. La juventud e inexperiencia de las participantes cuyas edades oscilan entre la adolescencia y los 20 años, unidas a la falta de un sitio para la fábrica, hicieron demorar la producción inicial y fue necesario buscar asistencia técnica en comercialización durante el segundo año. En 1984, el Estado de Bahía suministró un sitio para producción sin pagar arriendo para estimular y promover el proyecto. Algunas de las características sobresalientes de este fueron:

* el plan de capacitación resultó tan acertado, que cuatro de las participantes fueron llamadas a trabajar por firmas independientes antes de finalizar el entrenamiento;

* el gran impacto del curso de educación sexual que aumentó el sentido de autonomía personal de las mujeres así como la práctica del control de la natalidad entre ellas;

* un cambio radical en las relaciones entre hombres y mujeres.

Pequeña Empresa de Metalistería Zaydee Machado Neto

Resumen Financiero

1. Nivel de Financiación-- Primer Año (8/82-8/83) - US$ 19.800

-- Segundo Año (8/83-8/84) - US$ 1.500

2. Afiliación -- Primer Año - 28

-- Segundo Año - 15

A partir de diciembre de 1984, no se disponía de un análisis financiero completo de este proyecto. Después de muchas demoras, las mujeres firmaron un contrato con una cadena de supermercados en noviembre de 1984. Todavía no se tienen los resultados financieros de este primer contrato. El proyecto cuenta con un pequeño capital de trabajo que es suficiente porque el cliente le paga la materia prima y provisiones al comienzo de cada contrato.

Fabrica de Helados PIN

Limón, Costa Rica

Aproximadamente 12 mujeres (de 14 que comenzaron con el proyecto) producen helados. En el verano de 1984, se incluyeron paletas y hay potencial para mayor diversificación. Estas mujeres son esencialmente jóvenes, casadas y con hijos. El proyecto fue ejecutado en enero de 1982 por el Centro de Orientación Familiar (COF), organización de desarrollo en San José, que tiene una sucursal en Limón. Esta empresa está vinculada a la Organización de Mujeres Limonenses, consorcio de proyectos generadores de ingresos, el cual recibió recientemente una donación considerable del gobierno para la construcción de la obra en donde funcionará la fábrica de helados así como las demás actividades.

Desde el comienzo, el entrenamiento de participación vinculó a las mujeres en la elección de las actividades así como en un estudio de factibilidad. La documentalista estuvo muy pendiente de tres problemas crónicos y de su solución: la falla de los equipos, las tensiones raciales y la comunicación entre Limón y San José. En la actualidad las mujeres cuentan con la autosuficiencia y la autoadministración que les permite cubrir los gastos actuales y pagarse un pequeño salario mínimo. El no pagar los costos de depreciación se debió en parte a su actuación casi nula en la comercialización, la cual está limitada aproximadamente al 25 por ciento de su potencial; por consiguiente, esta área de

comercialización es la que precisa de mayor asistencia técnica permanente. Algunas de las características notables documentadas en este proyecto incluyeron:

* el grado de dedicación causado por la promesa de auto-administración y propiedad colectiva que mantuvo a las mujeres trabajando durante períodos en que el ingreso era inadecuado o nulo;

* la efectividad del método de entrenamiento de participación y analítico;

* la mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones en el hogar así como la de los hombres en las responsabilidades y faenas domésticas.

Fábrica de Helados PIN
Resumen Financiero

1. Nivel de Financiación-- Primer Año (1982) -- US$ 36.479

-- Segundo Año (1983) -- US$ 33.030

-- Tercer Año (1984) -- US$ 7.500

2. Afiliación -- Primer Año -- 16

-- Segundo Año -- 10

-- Tercer Año -- 12

3. Volumen Promedio de Ventas Mensuales, 1983 -- 17.000 unidades

Volumen Promedio de Ventas Mensuales, 1984 -- 24.00 unidades

(41 por ciento de aumento)

4. Punto de igualdad de ingresos y gastos -- 30.343 unidades/-mes a C 3.5

Volumen de ventas, 8/84 -- 26.000 unidades

5. Pago mensual Promedio -- C 1.500 (US$36)

6. Capital de Trabajo Disponible -- Equipo C262.269

-- Fondos Disponibles C3.700

Los fondos disponibles no alcanzan para comprar azúcar con un 10 por ciento de descuento al por mayor. Sería conveniente vender algún equipo sobrante para contar con mayor capital de trabajo.

7. Informe sobre Ingresos

INGRESO NETO DE LA VENTA DE PALETAS

Febrero 1983 - Mayo 1984

	2/83-8/83	11/83-5/84
INGRESO	C 359.229	C 499.722
GASTOS DIRECTOS		
Jornales Directos	179.023	109.422
Materiales Directos	152.372	210.045
GASTOS ADMINISTRATIVOS	62.281	166.646
INGRESO NETO EFECTIVO	(34.447)	13.809
DEPRECIACION	18.366	44.132
UTILIDADES (O PERDIDAS)	C(52.813)	C (30.523)

Discusión: La situación financiera mejoró considerablemente desde el primer período hasta el segundo. Las pérdidas en las ventas disminuyeron de 14.7 por ciento a 6.1 por ciento. Esta mejoría se debió a que las ganancias producidas por las ventas aumentaron en un 39 por ciento y los gastos de mano de obra bajaron del 50 por ciento de las ventas al 21.9 por ciento.

Problemas Actuales y Recomendaciones: El problema más crítico que enfrenta el grupo es la comercialización, por lo cual las mujeres deben aumentar sus esfuerzos en este sentido con el fin de que mejoren las ventas, que sería lo único que les permitiría sufragar los gastos de depreciación. Una necesidad secundaria es incrementar el capital líquido de trabajo para tener la posibilidad de comprar más materia prima al por mayor.

* Tasa de cambio: 42 Colones (C) por dólar.

Cooperativa Avícola Las Tres Hermanas

Sorata, Honduras

Treinta miembros formaron la primera cooperativa de mujeres legalmente reconocida dentro del sector de reforma de Honduras. En dos galpones dotados con equipo moderno disponible en la zona para criar 1.800 pollos cada uno, las mujeres venden huevos a un mayorista que viaja semanalmente por carretera desde Tegucigalpa. Estas son esposas o hijas de los miembros de una cooperativa de hombres que se formó y adquirió su terreno mediante el proceso de reforma agraria. La agencia ejecutora, el Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFC), es una entidad de capacitación que apoya cooperativas en el sector de reforma. Las socias de la cooperativa reciben el 10 por ciento de los huevos para consumo o venta, lo cual duplica sus entradas efectivas disponibles para sus familias. La cooperativa también otorga crédito a sus miembros sobre una base de préstamos rotatorios. En 1983 y de nuevo en 1984, prestó de 1.000 a 1.500 dólares a la cooperativa de los hombres con un interés de 11 y 13 por ciento, respectivamente.

Este proyecto comenzó en noviembre de 1981 y en la actualidad se administra por sí mismo y es económicamente autosuficiente. Como la cooperativa está ubicada en la zona rural, también enfrenta un problema potencial de comercialización en caso de que sus planes actuales fracasen. Recientemente, ha experimentado una baja significativa en el precio de los huevos por causa de las importaciones de este producto desde Guatemala y El Salvador. Sin embargo, las mujeres, quienes en la actualidad viajan con frecuencia a la capital, descubrieron y se afiliaron a una organización nacional de productores avícolas con el fin de presionar al gobierno para que suspenda las importaciones y aumente el precio de los huevos. A continuación se incluyen algunos de los resultados de este proyecto:

* la identificación de las condiciones bajo las cuales una agencia ejecutora debe intervenir en las decisiones administrativas;

* el impacto de participación en la cooperativa sobre la alfabetización;

* probar hasta qué punto las mujeres rurales, anteriormente aisladas, pueden movilizar recursos económicos y políticos para proteger su interés comercial.

Cooperativa Avícola Las Tres Hermanas

Resumen Financiero

1. Nivel de Financiación -- Primer Año (1/81-12/82) -- US$47.099

-- Segundo Año (1/83-12/83)-- US$43.229

2. Afiliación -- Primer Año -- 30-35

-- Segundo Año -- 30-35

-- Tercer Año -- 30-45

3. Volumen Promedio de Ventas Mensuales por Cooperativa

-- 29.250 huevos
(aprox. L.3.656*)

Hay dos cooperativas; esta cifra no incluye los seis meses necesarios para que los pollos lleguen a su etapa de postura de huevos.

4. Punto de igualdad de ingresos y gastos -- 280 huevos/año/gallina x 1.600 gallinas

Volumen de Producción 8/84 --270 huevos/año/gallina

5. Pago Mensual Promedio por Trabajadora

-- L 16.75/mes
(para una semana de trabajo)

6. Capital de Trabajo Disponible

-- Edificación y Equipo -- L. 70.793

-- Cuentas por Cobrar -- 2.306

-- Fondos Disponibles -- 13.671

Los fondos disponibles alcanzan para comprar pollitos de un día

necesarios para llenar el espacio de la siguiente cooperativa desocupada y alimentarlos hasta su madurez.

7. Informe sobre Ingresos

INGRESO NETO DE LA SEGUNDA COOPERATIVA DE POLLOS

Septiembre 1983 - Marzo 1984

INGRESOS			Total
Ventas de Huevos	L 23.364		
Ventas de Bolsas de Alimentos	28	L	23.662
GASTOS EN EFECTIVO			
Compra de Pollitos (1)	1.755		
Concentrados (1)	13.392		
Drogas (1)	790		
Concentrados/Drogas	16.366		
Otros (1)	219		32.522
INGRESO NETO EFECTIVO (JULIO 31, 1984)			(8.860)
INGRESO PROYECTADO A MARZO DE 1985			
Venta de Huevos (2)	20.000		
Venta de Gallinas (3)	3.000		23.000
GASTOS EFECTIVOS PROYECTADOS A MARZO DE 1985			
Concentrados (4)	15.718		
Drogas	300		16.018
GASTOS ADMINISTRATIVOS			1.461
INGRESO EFECTIVO NETO PROYECTADO			(3.313)
DEPRECIACION (17 meses)			3.313
UTILIDADES (o PERDIDAS)			(L 6.652)

(1) pagado por el IFC

(2) 1.300 gallinas todavía con la mitad de su capacidad para poner (.50) (270 huevos/año)(2.300 gallinas)

93) Venta de 1.200 gallinas a 2.50 L cada una

(4) 1.300 gallinas que consumen .25 libras de concentrado durante 183 días a 26.50L por quintal

---

Discusión: A pesar de que hubo una pérdida, había una gran cantidad de efectivo disponible porque muchos de los gastos se pagaron con dinero de la donación durante el segundo año de financiación. La pérdida de este segundo año bajó en un 30 por ciento con relación al anterior, cuando la producción de la primera cooperativa enfrentó el inconveniente de la inexperiencia de las mujeres.

Problemas Actuales y Recomendaciones: La crítica situación financiera del grupo es causada principalmente por una baja en el precio de los huevos; cuando se diseñó el proyecto, el precio era mucho más alto. La cooperativa puede reducir sus pérdidas si disminuye más la mortalidad, varía la composición de los alimentos y acorta el ciclo productivo de manera que las gallinas se vendan inmediatamente después de su período máximo de postura. Esta última solución no se puede llevar a cabo sino cuando se resuelva la escasez de pollitos de un día que hay en Honduras.

* Tasa de cambio : 2.3 Lempiras (L) por dólar.

Panadería Luces de Orientación

Charquita, Honduras

Esta actividad comenzó como un proyecto de frutas deshidratadas al sol, que fracasó. En la actualidad, 15 mujeres, la mayoría jóvenes con hijos, manejan una panadería y venden a los detallistas de las ciudades vecinas así como a la población local.

El proyecto fue iniciado en enero de 1982 por Pueblo a Pueblo, una pequeña organización de desarrollo que se retiró en diciembre de 1983. La mencionada entidad eligió a este grupo porque estaba afiliado a la Federación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC), que suministra asistencia progresiva y

préstamos renovables y prorrogables. Este proyecto se caracterizó por la falta de entrenamiento formal, una marcada población rural, un método de no intervención y un mínimo de apoyo financiero, basado en la filosofía de Pueblo a Pueblo, de que mientras la intervención e inversión fueran menores, mayor sería la dedicación a la pequeña empresa. Las técnicas de producción se desarrollaron a través de un internado en otra panadería ubicada en Tegucigalpa. Debido a la necesidad de capacitación en contabilidad y comercialización, un voluntario de los Cuerpos de Paz realizó un entrenamiento in situ y prestó otro tipo de asistencia técnica durante la segunda mitad del proyecto.

Esta empresa, más que cualquier otra, ha sufrido los problemas financieros ocasionados por la reticencia de las mujeres a vender en las calles, así como por las disputas internas sobre liderazgo y la consiguiente falta de apoyo local. Hasta la fecha, las tiendas locales no han querido comprar el producto. Otros problemas relacionados con comercialización provienen de estrategias de mercadeo inadecuadas. Las mujeres tienen autosuficiencia financiera, aunque sus ingresos son pequeños, y están dedicadas a su panadería tal como está. A continuación se presentan algunas de las características notables del proyecto:

* el reconocimiento de la necesidad de asistencia técnica y capacitación en administración y comercialización;

* la determinación de que la elevada rotación de las socias no estaba relacionada con la incompatibilidad entre el trabajo y las responsabilidades domésticas, sino más bien con las disputas sobre liderazgo;

* el grado de compromiso de las mujeres con la pequeña empresa a pesar de los bajos ingresos, cuando todas las socias apoyan su liderazgo.

Panadería Luces de Orientación

Resumen Financiero

1. Nivel de Financiación -- Primer Año (1/82-1/83) -- US$24.344
   El proyecto fue extendido sin costo adicional por 15 meses después de enero de 1983.

2. Afiliación -- Primer Año (1982) -- 27

   -- Segundo Año (1983) -- 7-11

   -- Tercer Año (1984) -- 15

3. Volumen Promedio de Ventas Mensuales, 1983 --L 822*

   Volumen Promedio de Ventas Mensuales, 1984 --L 658

4. Punto de Igualdad de Ingresos y Gastos -- 1.015 bolsas de pan (L1.00/bolsa)

   El punto de igualdad de ingresos y gastos sería mayor (2.396 bolsas) si las mujeres recibieran el salario mínimo rural)

5. Pago Mensual Promedio -- L 2.43/día
   (6/10 días de trabajo/mes)

6. Capital de trabajo -- Edificaciones y Equipo -- L 14.432
   -- Fondos disponibles -- 1.250
   -- Cuentas por cobrar -- 314

   El efectivo disponible es suficiente para comprar harina y azúcar al por mayor. El proyecto necesita adquirir una carreta y un caballo o burro, gasto que podría cubrirse parcialmente con los fondos disponibles.

7. Informe de Ingresos

INGRESO NETO DE LA VENTA DE LOS PRODUCTOS DE LA PANADERIA
Noviembre 1983 - Julio 1984

	11/83-3/84	4-7/84
INGRESO	L 3.721	L 3.049
GASTO DIRECTO		
Mano de obra directa	1.198	923
Materiales Directos	2.429	2.203
GASTOS ADMINISTRATIVOS	58	8
INGRESO NETO EFECTIVO	36	(85)
DEPRECIACION	423	254
UTILIDADES (o PERDIDAS)	L (387)	L (339)

Discusión: La disminución en las ventas se debe al aumento de los problemas relacionados con la comercialización cuando se fue el voluntario del Cuerpo de Paz.

Problemas Actuales y Recomendaciones: La panadería tiene que aumentar drásticamente las ventas mediante nuevos métodos de comercialización si pretende que sus socias reciban ingresos significativos y se cubran los gastos de depreciación. Específicamente, se les ha recomendado comprar una carreta y un caballo para poder comercializar los productos con regularidad.

* Tasa de cambio: 2.3 Lempiras (L) por dólar.

Pequeña Empresa de Confección y Artesanías

Haversham, Jamaica

Treinta mujeres (de 60 que comenzaron) pertenecen a esta pequeña empresa, que produce artesanías para el mercado turístico y ropa para las instituciones de la localidad, tales como colegios. El negocio está afiliado a la parroquia bautista, que instituyó el proyecto en diciembre de 1981, y funciona en tres sitios de producción ubicados en tres comunidades dentro del circuito de la iglesia. Estas mujeres son primordialmente mayores con familias adultas y esposos desempleados o subempleados, la mayoría miembros de la parroquia. A diferencia de los demás proyectos, la capacitación para la mayor parte de las participantes se limitó a técnicas de producción, mientras que las responsabilidades de administración y comercialización fueron delegadas por las agencias ejecutoras a unas pocas socias ya capacitadas. Las mujeres trabajan a destajo y se reserva un porcentaje de ingreso de cada artículo para un pequeño estipendio que sostiene al personal administrativo. Ahora que el proyecto es autosuficiente, gran parte de la labor administrativa y de mercadeo es donada por las socias. Los problemas de mercadeo son causados por el tipo de artículo de la empresa, que se producen en exceso en Jamaica.

Como la pequeña empresa está afiliada a la iglesia, es tal vez la más estable de las cinco. Algunas de las características de este proyecto incluyen lo siguiente:

* la naturaleza de la autosuficiencia y la autoadministración de un negocio afiliado a una comunidad religiosa;

* la relación entre la actividad comercial y la distancia entre los tres sitios y la autoridad eclesiástica;

* el grado hasta el cual las ventajas sociales de participación en la pequeña empresa valen más que los beneficios financieros a juicio de las participantes.

Cooperativa de Confección y Artesanías

Resumen Financiero

1. Nivel de Financiación -- Primer Año (11/81-10/82)---
US$36.467

-- Segundo Año (11/82-10/83)--
-US$25.139

2. Afiliación -- Primer Año -- 60-45

-- Segundo Año -- 30

-- Tercer Año -- 20-30

3. Volumen de Ventas Mensuales, 1984 -- JA $ 3.414

Volumen de Ventas Mensuales, 1983 -- JA $ 2.881

4. Punto de Igualdad de Ingresos y Gastos Mensuales
-- JA $ 3.949
Esta cifra incluye el costo de los salarios del personal administrativo, que no se pagan en la actualidad.

5. Pago Promedio Mensual -- JA $ 23.57
(tiempo parcial y trabajo a destajo)

6. Capital de Trabajo Disponible -- Equipo --JA $ 12.400

--Inventario --JA $ 2.500

--Fondos Disponibles --JA $ 11.000

El costo de las máquinas adicionales que suma JA $1.700 y de los nuevos suministros será sufragado por los fondos disponibles.

7. Informe de Ingresos

INGRESO NETO DE LAS VENTAS DE ARTESANIAS Y DE ROPA
Enero 1982 - Julio 1984

	1982	1983	1-7/84
INGRESO	JA $ 26.860	30.553	23.901
GASTOS DIRECTOS			
Mano de obra directa	8.901	8.740	3.329
Materiales Directos	13.534	13.320	10.595
GASTOS ADMINISTRATIVOS	282	164	4.517
INGRESO NETO EN EFECTIVO	4.143	8.329	5.460
DEPRECIACION	833	1.193	696
UTILIDAD (o PERDIDAS)	JA$ 3.310	7.136	4.764
GANANCIA SOBRE LAS VENTAS	14.48%	23.35%	19.93%

Discusión: El proyecto muestra una ganancia considerable entre las ventas, incluso después de haber pagado los gastos administrativos este año los que el anterior habían sido sufragados con financiación externa.

Problemas Actuales y Recomendaciones: Con el fin de cubrir la depreciación y los gastos administrativos propuestos, el proyecto tiene que aumentar la producción y para lograrlo debe encontrar nuevos mercados de distribución. La continuación del trabajo a destajo actual de las mujeres garantizará la preservación del capital de trabajo.

III. EL COMPONENTE DE INVESTIGACION

ENFOQUE DEL PLAN DE INVESTIGACION

El plan de investigación se concentró en el impacto del proyecto en las participantes, en sus familias y en sus comunidades. También planteó asuntos sobre los factores que contribuyeron al éxito de cada proyecto. (Ver el Apéndice).

IMPACTO DE LOS PROYECTOS

Impacto en el Individuo

Uno de los propósitos de la investigación fue determinar el impacto del proyecto en la percepción de las mujeres de sí mismas, su papel en la familia y en la comunidad, su dominio de las técnicas educativas y su control sobre los recursos financieros. Se documentaron los cambios en la confianza en sí mismas, la habilidad para tomar iniciativas y asumir responsabilidades, la capacidad de trabajar en grupo y las aspiraciones no sólo para ellas sino para sus hijas. Igualmente se documentaron sus actitudes sobre la función dentro de sus propios hogares, así como los cambios en su poder de tomar decisiones. También se analizaron las estrategias para administrar el tiempo. Durante el transcurso del proyecto se documentaron los niveles educativos y técnicos de las participantes y las necesidades financieras. Los obstáculos para el control de la empresa por parte de las socias se analizaron dentro del contexto socioeconómico del proyecto.

Un obstáculo que con frecuencia se presenta cuando las mujeres se dedican a actividades fuera del hogar es la intolerancia de la comunidad o de la familia en lo referente a la variación del papel femenino. Si bien algunos de los proyectos consistían en actividades tradicionales de la mujer, tales como el procesamiento de alimentos, todos no eran tradicionales en cuanto a que la producción se hacía fuera de la casa y las empresas eran de propiedad colectiva. Este informe suministra datos detallados sobre los métodos que encontraron en sus hogares y comunidades y el entrenamiento que les ayudó a enfrentar tal resistencia.

Impacto en la Familia

La ausencia de la casa, el ingreso adicional y la mayor independencia de las mujeres produjeron cambios definitivos en la dinámica familiar y en los sistemas de apoyo. Se examinaron los beneficios para la familia, la división del trabajo entre sus miembros, la oposición o el apoyo así como otras actitudes de los miembros de la familia.

Impacto en la Comunidad

Se estudió la mayor participación de las mujeres en la vida económica y política de la comunidad, incluyendo las iniciativas sobre facilidades para atender a los hijos. En algunos casos los cambios en las expectativas de las mujeres de si mismas y sus papeles en la sociedad modificaron sus verdaderas funciones dentro de la comunidad y la región. El informe también describe cómo influyeron los proyectos en otras instituciones de la región y la comunidad. (Ver las historias de los proyectos y los Capítulos Segundo y Cuarto para mayores detalles.)

FACTORES QUE INFLUYERON EN EL EXITO DE LOS CINCO PROYECTOS

Mediante la recopilación de los datos cualitativos, el Programa esperaba reunir información detallada sobre la manera como ciertos componentes de los proyectos fomentaron o impidieron su éxito eventual. En este caso, la definición de éxito no se limita al campo financiero o de negocios sino también incluye las ventajas sociales, políticas y educativas que obtuvieron las participantes como resultado de su dedicación al proyecto. Se estudiaron tres áreas: (1) el progreso logrado respecto a la propiedad y la autoadministración; (2) los asuntos financieros y logísticos; y (3) la transferencia de tecnología a través de la capacitación.

Administración y Propiedad Colectivas

En el diseño del proyecto se incluyeron estrategias para transferir la responsabilidad de las agencias locales a los grupos de mujeres, y las mismas se analizaron en la investigación. Se examinó la posibilidad de que las mujeres se encargaran de administrar y fueran propietarias de la empresa con el fin de establecer si ello fomentaría la dedicación, mejoraría el status y motivaría a las socias en el aprendizaje de técnicas. (Ver las historias de los proyectos y los Capítulos Tercero y Quinto.)

Asuntos Financieros y Logísticos

La investigación analizó cómo las mujeres de las pequeñas empresas aprendieron a funcionar con los gobiernos locales para obtener personería jurídica, crédito y asistencia técnica. Se analizó la eficacia de los estudios de mercadeo y de factibilidad realizados en la etapa de planificación del Programa. Se discuten los problemas de transporte, servicios e imprevistos, junto con otros obstáculos para lograr el éxito, tales como la falta de servicios de atención infantil y de ingresos para las mujeres durante el período de aprendizaje. El informe examina el grado hasta el cual ellas estuvieron dispuestas a incurrir en los gastos de oportunidad a cambio de los beneficios sociales, psíquicos y políticos. (Ver las historias de los proyectos para mayores detalles.)

Transferencia de Tecnología a través de la Capacitación

La capacitación tuvo que aplicarse no sólo a enseñar nuevas técnicas productivas y administrativas sino también a suplir las faltas de aptitudes educativas básicas, experiencia y confianza en si mismas. La investigación analizó la metodología utilizada para alcanzar esta meta. Llamado entrenamiento de participación y analítico, este método es un proceso de aprendizaje que ayuda a las participantes a identificar y analizar los problemas, y

encontrar soluciones, en situaciones relacionadas con el trabajo. La documentación muestra cuándo fue preciso agregar cursos de alfabetización y capacitación matemática para alcanzar las metas de autosuficiencia administrativa. (Ver las historias de los proyectos y los Capítulos Tercero y Quinto.)

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La metodología de investigación utilizada en este programa es conocida como documentación de procesos.[4] La estrategia implica la recopilación progresiva de datos por parte de sociólogos, respecto a la ejecución y el impacto de los proyectos. Esta difiere del uso más común de la sociología en proyectos de acción, que se suministra durante el proceso de planificiación antes de iniciar las actividades o ayuda en la evaluación después de que se ha terminado la mayor parte del trabajo. Su característica sobresaliente es la naturaleza constante y progresiva, que permite observar los cambios ocurridos durante el transcurso del tiempo. Esta metodología admite que nadie puede pronosticar en qué forma las realidades locales alterarán y afectarán los planes del proyecto.

Cuando se desarrolló originalmente, la documentación de procesos consistía en una herramienta para retroalimentar la información sobre actividades en sitios pilotos a las participantes y a la agencia ejecutora. Durante la adaptación de la documentación de procesos al programa, la documentalista se concentró primordialmente en el plan de investigación, no en la retroalimentación de la información a la agencia. A principios del Programa el Grupo Asesor formuló un plan de investigación modelo para los cinco proyectos basado en aspectos no tratados en la literatura sobre los proyectos de desarrollo para la mujer. (El texto completo del plan se puede ver en el Apéndice.) Como la investigación fue prioritaria en este programa de acción-investigación, Pathfinder contrató a las documentalistas, quienes presentaban sus informes directamente a la Coordinadora del Programa. Al comienzo, la Fundación no retroalimentó los datos a

---

[4]Esta sección fue escrita por Judith F. Helzner.

El término documentación de procesos fue creado por Frances Korten, de la Fundación Ford, durante su trabajo en las Filipinas con la Administración Nacional de Irrigación. Aunque la recopilación progresiva de datos sobre proyectos de desarrollo no es una idea nueva, la innovación del trabajo de Korten fue el constante reaprovechamiento de la información en el proceso de ejecución de proyectos. Esta documentación fue considerada como una herramienta esencial para el "enfoque del proceso de aprendizaje" en la planificación para el desarrollo.

las agencias ejecutoras locales. Con el tiempo, la información procedente de las directoras de los proyectos y las documentalistas de procesos condujo a una modificación de esta estrategia, una combinación de investigación y retroalimentación.

EJECUCION Y COSTO DE LA DOCUMENTACION DE PROCESOS

Ejecución

La meta primordial de Pathfinder fue recopilar datos completos y comparativos que pudieran utilizarse para influir en los encargados de formular políticas y en los planificadores para el desarrollo. El análisis de los datos, que ofreció un informe pormenorizado del progreso y los puntos decisivos de los proyectos, cumplió dos propósitos: (1) explicar por qué y cómo un proyecto logró o no su objetivo principal, es decir una pequeña empresa cooperativa y autónoma; (2) documentar el impacto del proyecto en las mujeres participantes, sus familias y sus comunidades.

A medida que se fueron identificando los proyectos potenciales durante el período inicial del Programa, Pathfinder entrevistó a candidatas para ocupar los cargos de documentalistas de procesos. La Fundación explicó que ellas no era evaluadas y que la financiación continuada no sería afectada por sus informes. Se solicitó a los directores de proyectos que aprobaran la selección. Eventualmente se eligió a cuatro mujeres, una de las cuales se encargó de los dos proyectos de Honduras. Las documentalistas de procesos eran sociólogas locales con grados de master, y fueron contratadas como asesoras. Al emplear sociólogas locales para misiones a largo plazo, el Programa ayudó a aumentar la capacidad de investigación de cada país para analizar los asuntos relacionados con el género, particularmente en la medida en que afecta la participación femenina en las actividades económicas.

Se pidió a las documentalistas que dedicaran 11 días por trimestre (un total de 44 días al año) a trabajar para Pathfinder. Por lo menos el 70 por ciento del tiempo se emplearían en el campo, y el resto en redactar los resultados. Las documentalistas de procesos se concentraron en la recopilación de datos cualitativos durante todo el transcurso del proyecto. Su metodología incluyó la observación mientras trabajaban y compartían las actividades con las mujeres; únicamente observación; entrevistas prolongadas en grupo e individuales (estructuradas y abiertas) en los lugares en donde se desarrollaba el proyecto y en los hogares de las mujeres; cuestionarios (en general orales); y la revisión de los informes de los grupos de mujeres y del personal del proyecto.

Con el fin de responder la interrogante sobre el impacto del proyecto en la maestría a largo plazo de las mujeres en habilidades educativas y su control sobre los recursos productivos, las documentalistas recopilaron los datos observacionales y de las entrevistas sobre el nivel de competencia de las mujeres en diferentes tareas, el grado de responsabilidad que asumieron o se les permitía asumir en administración, así como la autosuficiencia del negocio. Para responder la pregunta del impacto del proyecto en las percepciones que tenían las mujeres de sí mismas y de su papel en la familia y en la comunidad, las documentalistas se dedicaron a recopilar las percepciones de las propias mujeres, y de sus familias.

Se estimuló a las documentalistas para que se concentraran en los asuntos del plan de investigación e indicaran en sus informes cuando estaban presentando sus propias observaciones u opiniones en comparación con las de las participantes.

Cada documentalista de procesos enviaba informes trimestrales directamente a la Coordinadora del Programa en su sede de Boston. Los directores de proyectos no controlaban el contenido de los informes de las documentalistas ni tenían acceso a ellos. Las consecuencias de esta estructura se examinan más adelante con mayor detalle bajo el título de Investigación vs. Retroalimentación. (Ver página 25).

Este fue un programa regional cuya meta era producir resultados comparativos. Con el fin de garantizar la comparabilidad de los datos de los cinco proyectos, se llevaron a cabo dos reuniones con las documentalistas de procesos y personal de Pathfinder para discutir el plan de investigación y la metodología apropiada de recopilación de los datos sobre cada uno de los interrogantes. A la primera reunión asistieron todas las directoras de los proyectos y las documentalistas de procesos. La segunda, realizada un año después, fue sólo para las documentalistas. Estas sesiones críticas aseguraron que todos comprendieran las metas generales del Programa más allá de poner en marcha las cooperativas particulares. Las documentalistas pudieron discutir sus metodologías para recopilar datos, hacer preguntas sobre el fundamento del plan de investigación y compartir sus experiencias al observar el progreso sin llegar a involucrarse en la ejecución. También se acordaron las pautas relacionadas con la autoadministración. El diálogo entre todas las documentalistas y algunos miembros del Grupo Asesor fue indispensable para lograr la comprensión común del plan de investigación. También ayudó a llenar la distancia entre las documentalistas y la agencia de los Estados Unidos a la que presentaban sus informes.

Costo

Cada documentalista de procesos recibió entre 75 y 100 dólares diarios por sus servicios. A 44 días por año, los

honorarios sumaron de 3.300 a 4.400 dólares anuales por proyecto. También se pagaron los gastos de viajes a los sitios del proyecto así como los costos tales como trabajos a máquina y fotocopias. A estos gastos debe agregarse el tiempo empleado por el Grupo Asesor durante el Programa y el del personal de Pathfinder en la supervisión de la documentación al igual que el costo del análisis de los datos finales y de la redacción del informe de los resultados. Los costos totales de la documentación de procesos estuvieron dentro de la escala usualmente presupuestada para la evaluación de proyectos de acción. Los resultados fueron más completos que los suministrados por otros métodos y estaban disponibles sobre una base progresiva.

VENTAJAS DE LA DOCUMENTACION DE PROCESOS

Esta documentación ofrece una visión progresiva a fondo de los procesos sociales y económicos que permiten observar el cambio cuando ocurre y comprender sus causas. Por consiguiente es una herramienta eficaz para reunir datos cualitativos; además, produce información que no se puede obtener mediante entrevistas retrospectivas.

* La documentación de procesos pone a la disposición los puntos de vista de participantes y explica el impacto del proyecto en las mujeres, sus familias y sus comunidades. Esto es posible porque la asociación prolongada de la documentalista con las participantes le permite ganar su confianza.

* La documentación de procesos plantea problemas que originalmente no se consideraban importantes y trae a la luz información que no aparece en otros informes.

En cada una de las historias de los cinco proyectos se pueden encontrar ejemplos de estas ventajas. La documentalista del proyecto de la panadería fue la primera que planteó el problema de las tensiones políticas entre el grupo de mujeres locales y la organización matriz nacional. A causa de ello se comprendieron los motivos para la alta tasa de deserción, que de otra forma se hubiera atribuido incorrectamente a conflictos con los deberes domésticos o a alguna otra causa. La documentalista de Jamaica fue la primera que hizo notar los vínculos entre la religión y los patrones de autoridad en el proyecto. En este caso, la comprensión del comportamiento culturalmente apropiado tuvo como resultado el reconocimiento de que el proyecto no es una actividad de bienestar social como podría parecerle a un extraño sino que en realidad tiene efectos profundos en sus participantes. Las documentalistas de procesos esclarecieron la intensificación de las tensiones raciales en el proyecto de Costa Rica cuando finalizó el entrenamiento de participación y analítico, e identificaron las presiones que obligaron a las mujeres de la granja avícola hondureña a considerar la distribución prema-

tura de los ingresos. Por consiguiente, la documentación de procesos puede suministrar un panorama más completo al descubrir la lógica que hay detrás de un comportamiento aparentemente irracional. Según Pathfinder, el valor de los resultados justificó su costo relativamente moderado. (Ver Costo de la Documentación de Procesos, (pág. 23)

Determinación de Asuntos Claves

Una socióloga describió dos medios para determinar conceptos que guíen la investigación de las documentalistas de procesos: (1) selección *a priori* de asuntos que se basan en la literatura sobre sociología y en las metas del proyecto, e (2) inquietudes que surgen durante el curso de la investigación.[5] El Programa utilizó estos dos medios, a medida que las documentalistas de procesos suministraron información después de que el grupo Asesor diseñó originalmente el plan de investigación.

En 1980 y 1981, dicho Grupo ideó las posibles prioridades para la investigación, considerando el estado del conocimiento sociológico y la evidencia que probablemente surgiría de los proyectos. El plan resultante se concentró en la vinculación de las mujeres a negocios productivos y formuló preguntas claves no contestadas, que los datos procedentes de la ejecución de los cinco proyectos ayudaron a responder. El plan también se discutió con los monitores de la donación de AID.

Las documentalistas, individualmente y como grupo en reuniones anuales, presionaron para agregar ciertos temas de investigación y cambiar algunas definiciones. Por ejemplo, propusieron conjuntamente una redefinición de "éxito" y "fracaso", debido a las transformaciones personales positivas que ellas observaron en algunas de las participantes, incluso en aquellos proyectos que financieramente aún no habían despegado. En efecto, las documentalistas fueron la fuente de información que permitió comprender al Grupo Asesor la importancia del entrenamiento de participación y analítico, que no estaba detallado en el diseño del Programa o en los informes de las directoras de proyectos. (Ver Capítulo Tercero.)

Las documentalistas individuales incluyeron información que Pathfinder tal vez nunca habría conocido. Mediante el uso de una

---

[5]Romana P. de los Reyes, "Process Documentation: Social Science Research in a Learning Process Approach to Program Development", trabajo preparado para la Social Development Management Network Meeting (Reunión sobre la Red de Administración para el Desarrollo Social), llevada a cabo en Nueva York en 1983. La documentalista estuvo vinculada al trabajo de Korten en Filipinas. (Ver nota 4, pág. 20.)

metodología de evaluación tradicional, alguna información no se hubiera podido conseguir sino mucho después y se hubiera manejado superficialmente. Por ejemplo, la documentalista de Honduras detalló la gran influencia de la hacienda contigua a la granja avícola de Sorata y su relación política y económica con la comunidad. Esta relación afectó el calendario de trabajo del proyecto avícola, los patrones de liderazgo y los mecanismos de toma de decisiones, factores que amenazaban la estabilidad del proyecto. Todas las documentalistas pudieron describir la forma como la dinámica interna de los grupos de mujeres condujeron al desarrollo de técnicas de autoadministración y, finalmente, al mejoramiento del estatus y al aumento del poder para tomar decisiones.

En resumen, el intercambio entre el Grupo Asesor y las documentalistas de procesos condujeron a la inclusión de cuestiones a priori y de asuntos planteados por observadores independientes locales para establecer una base de datos completa.

Investigación vs. Retroalimentación: Papel de la Documentalista

Hacer un balance entre la objetividad para fines de investigación y la retroalimentación de datos con propósitos de observación es un asunto clave en la documentación de procesos. Al comienzo, este Programa sólo le puso énfasis al aspecto de investigación de la documentación, y se pidió específicamente a estas profesionales que no compartieran sus informes escritos con los directores de proyectos ni con ningún otro miembro del personal de la agencia ejecutora. Esto difiere significativamente de otras situaciones relacionadas con la documentación de procesos, en las cuales los participantes y la agencia ejecutora local son los usuarios principales de la información recopilada.

Sin embargo, a medida que pasó el tiempo, a las documentalistas se les dificultó mantener su posición de observadoras independientes o investigadoras. La relación estrecha y prolongada con las participantes hizo que las documentalistas eventualmente se vincularan hasta cierto punto con la ejecución del proyecto. En algunos casos, aquellas se convirtieron en especies de intermediarias, de vínculo entre las participantes y el personal del proyecto sirviendo a veces de voceras de las mujeres. En otros casos, el apoyo consistió en quejas a Pathfinder y presiones a su personal para que interviniera en asuntos críticos. Algunas documentalistas hicieron sugerencias específicas al personal del proyecto, participando activamente en reuniones de grupo, recomendando soluciones para problemas e incluso prestando dinero a las mujeres para capital inicial adicional.

El ejemplo más extremo de intervención de la documentalista de procesos se presentó en el proyecto de Costa Rica. Después de la salida de la directora del proyecto, que había estado a cargo del entrenamiento de participación y analítico que tanto había

ayudado a atenuar las tensiones entre dos grupos étnicos, todas las mujeres pertenecientes a uno de éstos abandonaron el proyecto. La documentalista de procesos, al darse cuenta de que éste podría fracasar si ella no intervenía, organizó una reunión del grupo e hizo que las mujeres evaluaran sus problemas e idearan soluciones. (Ver la historia del proyecto, pág. 138).

Las cuatro documentalistas pudieron reconocer la ambivalencia y la dificultad de su posición, lo cual discutieron en reuniones regionales llevadas a cabo por el Programa.

Debido a que la objetividad necesaria para una investigación precisa tenía mayor prioridad que la retroalimentación para las agencias ejecutoras, las documentalistas de procesos presentaban sus informes directamente a Pathfinder, lo cual les permitía suministrar una información franca y no censurada. Este sistema tuvo ventajas y desventajas. La suposición motivante -- confirmada por la experiencia -- fue la de que la opinión de la documentalista y de las participantes puede diferir significativamente de la del personal del proyecto, lo cual permite salir a la superficie información que de otra forma hubiera permanecido oculta. Lógicamente, las agencias ejecutoras desean presentar sus proyectos lo mejor que se pueda a una agencia de financiación. Ellos tienen un interés emocional en el bienestar del proyecto y comprensiblemente se inclinan a mirar el lado bueno. Hasta cierto punto, su reputación está en juego, tanto con la agencia de financiación en particular como con la comunidad de desarrollo en general. Los miembros del personal del proyecto no sólo están a veces demasiado ocupados para redactar informes detallados sino que quizás no están capacitados como sociólogos. Incluso si tuvieran interés en llevar a cabo ellos mismos la documentación progresiva, los resultados no serían iguales que cuando se utiliza personal independiente especialmente seleccionado.

Los panoramas algunas veces contradictorios del mismo asunto presentados por las documentalistas de procesos y los directores de proyectos son la mejor recompensa de este método. En cada proyecto se pueden yuxtaponer diferentes perspectivas sobre un asunto importante con el fin de demostrar lo incompleto que puede resultar un panorama si sólo se contara con los informes de los directores de proyectos. Por ejemplo:

> El Director de un Proyecto (sobre una voluntaria del Cuerpo De Paz): "Es realmente buena... y trabaja al ritmo de ellas (el de las mujeres), y no es protectora. La voluntaria está entrenando verdaderamente bien a las mujeres... Les ha ayudado a establecer su sistema de teneduría de libros".
>
> Documentalista de Procesos: "...la voluntaria no

desempeña un papel directo en la transferencia de técnicas más que todo debido a las dificultades de comunicación... su español todavía es muy elemental.. ella manejó la totalidad de los fondos del proyecto y comenzó a centralizar todo el proceso de toma de decisiones, lo cual provocó tensiones y sentimientos negativos en muchas ocasiones, especialmente entre las líderes del grupo de mujeres".

Estas observaciones también ilustran las ventajas de seguir una evaluación progresiva en vez de retrospectiva. Si la documentalista no hubiera tenido la oportunidad de observar a la voluntaria trabajando, directamente, la información sobre su efectividad como entrenadora quizás nunca hubiera salido a la luz.

Si bien es conveniente mantener confidenciales los informes de las documentalistas, también hay desventajas que tienden a obstaculizar el acceso a estas personas. La independencia de la documentalista y la agencia ejecutora local tiene el inconveniente obvio de aumentar el potencial de tensión ya existente entre el personal del proyecto y aquella. Incluso cuando presenta sus informes directamente a la agencia ejecutora, pueden presentarse tensiones entre ella y el personal del campo. (Ver nota 5.). A pesar de la repetida insistencia en lo contrario, el personal de los proyectos de este Programa mostró la tendencia a considerar a la documentalista como una evaluadora, o una "espía" de Pathfinder.

Para proteger a la documentalista y garantizar la cooperación, Pathfinder se guió únicamente de la información suministrada por ella que había sido mencionada en los informes de la directora del proyecto. En otros casos, la Coordinadora del Programa consideró necesario escribir cartas al personal del proyecto, en las que hacía preguntas de fondo (leading) y sólo recibió algunas veces respuestas que verificaban el informe de la documentalista.

Durante el Programa, Pathfinder modificó la estrategia de documentación de procesos de dos maneras: agregando retroalimentación a las metas de investigación originales y añadiendo estrategias que disminuyeron las tensioens entre la documentalista y la directora del proyecto. Las discusiones informales regulares entre las dos al comienzo dejadas a la discreción de las implicadas, fueron estimuladas posteriormente por Pathfinder, para atenuar las tensiones causadas por la falta de comunicación. Aunque originalmente no se aceptó que los informes escritos fueran compartidos, esta política se modificó más tarde como respuesta a solicitud de las documentalistas de procesos y las directoras de proyectos. Se dijo a las primeras que podían mostrar sus informes al personal de proyecto si éste lo deseaba. Luego podían escribir una carta aparte a Pathfinder con cuales-

quiera observaciones adicionales y polémicas. Dos documentalistas lo hicieron en diferentes ocasiones.

La evolución hacia mayor uso de la información de las documentalistas de procesos como retroalimentación para la administración del proyecto, fue causado primordialmente por la necesidad de recursos adicionales para el proyecto. Por ejemplo, Pathfinder ofreció dinero extra a la fábrica de helados de Limón para ayudarle a resolver el problema del equipo defectuoso, después de que el informe de la documentalista destacó la gravedad del problema. Cuando la documentalista explicó claramente la necesidad de capacitación en contabilidad para la panadería de Charguita, Pathfinder resaltó su importancia a la agencia ejecutora. Sin embargo, es importante observar que las recomendaciones de las documentalistas de procesos deben evaluarse cuidadosamente antes de tomar medidas, puesto que ellas por lo general no son técnicas expertas en la especialidad del proyecto. Como cualquiera, tienen sus propios puntos de vista muy definidos. La retroalimentación más directa procedente de la documentalista de procesos no hubiera necesariamente sido mejor, así como suponer automáticamente que tenían la razón. Las relaciones entre ellas, las directoras y las participantes de los proyectos fueron complejas y cambiaron con el tiempo. Por ejemplo, cuando el proyecto avícola de Sorata se desarrolló, la documentalista se tornó más comprensiva respecto a lo que ella originalmente percibió como una postura inapropiadamente autoritaria de la agencia ejecutora.

La documentación de procesos ayuda a las organizaciones donantes a estimar si una estrategia de financiación particular está cumpliendo o no sus objetivos. Las agencias ejecutoras (privadas o gubernamentales) pueden tomar en cuenta los puntos de vista de las participantes del proyecto en la toma de decisiones, así como comprender la labor del personal del campo. Hay ventajas y desventajas para las relaciones de los informes y los canales de flujo de información descritos antes. Los donantes o los planificadores deben determinar qué es lo más apropiado para sus metas particulares. La decisión sobre el papel de la documentalista de procesos -- hasta qué punto ella o él son investigadores o proveedores de retroalimentación -- tiene que basarse en los méritos relativos de cada función en una situación determinada. Como las documentalistas de procesos tal vez no se encuentran completamente dentro de los parámetros del papel de investigación, las decisiones sobre la cantidad o calidad de asesoramiento se toman más de una vez.

En resumen, el punto más importante de la metodología de documentación de procesos es el amplio panorama de acción e impacto que suministra a nivel del campo. A la vez que permite la recopilación de datos sobre métodos cuantitativos, ese sistema se presta para obtener una cantidad considerable de datos cualitativos. Además, al establecer una relación progresiva con las

participantes, la documentalista puede representar las percepciones de aquellas mucho más a fondo que otras estrategias de evaluación. Finalmente, hacer un contraste entre los puntos de vista de la documentalista de procesos y la directora del proyecto sobre asuntos claves puede ser extremadamente útil.

La metodología de documentación de procesos usada por el Programa es una estrategia de investigación y control sumamente versátil y valiosa.[6] Puede suministrar información sobre los puntos de vista de las participantes de los proyectos; las complejidades del proceso del cambio económico y social; el impacto de un proyecto en las participantes, sus familias y sus comunidades.

---

[6] La Fundación Interamericana (FIA) se enteró en 1982 de que Pathfinder usaba la documentación de procesos, y trató de adaptar la metodología sobre una base experimental en un país durante un año. La evaluación de la prueba resultó muy exitosa en su meta de ayudar a los representantes del país a regular el progreso de las donaciones. Muchos de los mismos asuntos planteados en este Capítulo fueron identificados por la Fundación Interamericana: la falta de claridad (y a veces sospecha) por parte del personal del proyecto sobre el papel de la documentalista de procesos, la necesidad de que ésta encuentre un equilibrio apropiado entre la asistencia técnica y la observación, la necesidad de sesiones de información bastante completas de la agencia donante a las documentalistas, etc. La FIA extendió el uso de documentalistas de procesos por otro año y aumentó el número de ellas a 12 para 20 proyectos.

CAPITULO SEGUNDO

IMPACTO DE LOS PROYECTOS EN LAS VIDAS DE LAS PARTICIPANTES

INTRODUCCION

La documentación de un período de dos años y medio demuestra que los cinco proyectos tuvieron un gran impacto en las vidas de las mujeres y, por consiguiente, en sus familias y comunidades. Las relaciones sociales, el bienestar de la familia, los conceptos de los papeles de hombres y mujeres así como la actividad económica experimentaron cambios fundamentales. Estos fueron cuidadosamente analizados siguiendo paso a paso la historia suministrada por la documentación. Se observaron claramente vínculos entre la participación del proyecto y estos efectos múltiples del cambio en el estatus de las mujeres.[7]

---

[7]El término status como se usa en sociología y en este informe se refiere al prestigio, el control sobre los recursos, poder en las relaciones con los hombres y la toma de decisiones en las relaciones maritales, la familia y la comunidad (Karen Oppenheim Mason, "The Status of Women, Fertility, and Mortality: A Review of Inter-relationships" ("El Status de la Mujer, La Fecundidad y la Mortalidad: Una Revisión de Interrelaciones), Informe de Investigación No. 84-85, 1984, Centro de Estudios de Población, Universidad de Michigan). Esto difiere del uso que dan los demógrafos a la palabra para referirse a un agregado de estadística, por ejemplo, grado de alfabetismo, edad al casarse, participación en la fuerza laboral, etc.

Para cada comunidad, el Programa seleccionó indicadores mensurables y apropiados a esa comunidad; no todos fueron igualmente relevantes para todas las mujeres. Tomados en conjunto, los indicadores del mejor status son:

* un sentido informado de mayor mérito propio y competencia;

* mayor alfabetismo;

* continuar su educación en el sistema escolar local;

* mejoramiento de las aptitudes en matemáticas;

* cambios en los patrones de toma de decisiones dentro del hogar;

* cambios en la división del trabajo en el hogar;

* mayor participación de la mujer en las actividades de la comunidad;

* aumento de la práctica anticonceptiva;

* mayor bienestar familiar al invertir ingresos en la educación de los hijos o en otras necesidades básicas;

* reducción del fenómeno del "día doble"[8] mediante la reasignación de recursos;

* un centro de atención infantil autoiniciado unido al sitio de producción;

* el suministro de trabajos o ingreso para otras personas de la comunidad, incluyendo hombres;

* mayor atención regional o nacional a la cooperativa.

El cuadro siguiente muestra los proyectos en los que se encontraron estos indicadores. El mejoramiento del estatus consistió en cambios en el trato entre hombre y mujer y en relaciones sociales favorables a las mujeres en cuestión.

---

[8]El término día doble se refiere a las dos responsabilidades de tiempo completo que enfrentan frecuentemente las mujeres que trabajan: el empleo y las labores domésticas. Generalmente se supone que los hombres no comparten estas últimas y son las mujeres las que soportan toda la doble carga.

CUADRO 1

INDICADORES DE MEJOR STATUS Y PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES DOCUMENTADOS EN LOS DOS PRIMEROS AÑOS

	Jamaica	Brasil	Costa Rica	Granja Avícola Honduras	Panadería Honduras
Mayor alfabetismo		Sí	N/A	Sí	
Mejor educación en el sistema escolar		Sí	Sí		
Mayores aptitudes matemáticas		Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio en la toma de decisiones en el hogar	N/A	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambio en la división del trabajo en el hogar	N/A	Sí	Sí	Sí	Sí
Mayor participación en las actividades comutarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Informes de aumento en el mérito propio de aptitudes	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Aumento de la práctica anticonceptiva	N/A	Sí	N/A	Sí	Sí

Mayor bienestar familiar a través de inversión del ingreso en la educación de los hijos y/o necesidades básicas de la familia	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reducción del "día doble"	N/A	N/A	Sí	Sí	
Centro de atención infantil unido al sitio de producción				(Sí)	(Sí)
Planificación de un centro de atención infantil			Sí	Sí	Sí
La cooperativa suministra empleo o ingreso a otros en la comunidad			Sí	Sí	
El proyecto ha atraído la atención estatal o nacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

N/A indica que el asunto no es aplicable porque la situación ya existía; ver las historias de los proyectos.

(Sí) indica que los esfuerzos realizados en Sorata para obtener un centro de atención infantil tuvieron como resultado un lactario, centro de distribución de leche en donde también se ofrece almuerzo; en Charquita el centro de atención infantil se ha

cerrado temporalmente hasta cuando se pueda terminar una cerca alrededor del patio de juegos. CARE y CARITAS suministran o han suministrado el almuerzo para ambos programas. CARE está tan impresionado con Sorata, que ha propuesto la expansión del lactario en un centro de atención diurna.

CUADRO 2

CAMBIOS EN EL STATUS DOCUMENTADOS EN LOS PRIMEROS DOS AÑOS

	Jamaica	Brasil	Costa Rica	Granja Avícola Honduras	Panadería Honduras
Cambios en el trato entre hombre y mujer	N/A	Sí	Sí	Sí	Sí
Cambios en las relaciones sociales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Los resultados de la investigación suministraron la evidencia de la siguiente progresión paso a paso en la cual los 10 primeros factores constituyen aspectos no tradicionales de la actividad económica del proyecto. El proceso de entrenamiento posibilitó la propiedad de los recursos, la autoadministración y la autosuficiencia, las que condujeron a mayor responsabilidad, dominio de técnicas, aptitudes de toma de decisiones, un sentido mayor de mérito personal, y la capacidad de vinculares a las empresas. Estas fueron las características fundamentales que produjeron los impactos más mensurables en las vidas de las mujeres.

CUADRO 3

ELEMENTOS DE PROGRESION

* entrenamiento de participación y analítico
* capacitación en técnicas profesionales
* acceso a la asistencia técnica
* uso de equipo moderno
* participación en el sector económico formal[9]
* ubicación del sitio de producción fuera del hogar
* generación de ingreso
* propiedad colectiva de las participantes
* autoadministración
* autosuficiencia financiera como una meta del proyecto

---

[9]En este caso el término sector económico formal significa aquella actividad económica reconocida por el gobierno como un negocio con todas las licencias de funcionamiento adecuadas, que ofrece a las participantes los beneficios de seguro social y los demás acostumbrados en la localidad y que paga impuestos cuando se debe. El sector informal es periférico al formal y está fuera del dominio de la protección oficial y de los beneficios establecidos por la ley tales como el salario mínimo, seguridad social y seguros. En la mayor parte de América Latina y el Caribe, quien trabaja en el sector informal es considerado ciudadano de segunda categoría. Los proyectos de Jamaica, Brasil, Costa Rica y Sorata, en Honduras, pertenecen al sector informal. La panadería de Charguita ha solicitado la licencia de funcionamiento pero aún no la ha recibido, no paga impuestos y todavía no ha sido legalmente reglamentada.

produjeron mayor:

*responsabilidad

* competencia

*compromiso

* aptitudes de toma de decisiones

* sentido de mérito personal

los que a su vez condujeron a:

* más autoridad en el hogar y un cambio en el trato entre hombre y mujer y en la división del trabajo

* mayor bienestar de la familia

* mayor actividad de las mujeres fuera del hogar, v.g., más alfabetismo y mejor educación en el sistema escolar y actividad cívica

* generación de recursos por las mujeres para ofrecer atención infantil

* reducción del "día doble"

El aumento en la responsabilidad y la competencia retroalimentaron el proyecto en sí al facilitar la autosuficiencia. Entonces las pequeñas empresas colectivas influyeron en la comunidad al suministrar recursos que de otra forma no se hubieran obtenido, incluyendo crédito, empleos, aumento de ingreso para los vendedores minoristas y la atención estatal y nacional. De esta manera, la inversión en las mujeres resultó una inversión en el desarrollo de la comunidad.

IMPACTO DEL PROYECTO EN EL INDIVIDUO

Percepciones de las Mujeres del Impacto del Proyecto

Las múltiples ventajas para el individuo, de acuerdo a las mismas mujeres, incluyeron beneficios notorios y en muchos casos altamente significativos relacionados con la confianza en sí mismas, la afirmación, el alfabetismo y las matemáticas básicas, la disposición de aceptar responsabilidad, la habilidad para

trabajar en grupo, la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones y un sentido de mejores posibilidades en sus vidas como mujeres. Con frecuencia se informó que este grupo de ventajas constituyó un mejor aumento notorio en la imagen de sí mismas. Como lo expresó una mujer de la fábrica de helados de Costa Rica, "Antes no era nadie; ahora soy alguien".

Las mujeres brasileras informaron que fue "significativo" para ellas "aprender a ser útiles e independientes"; "hacer cosas en forma diferente y ser pionero en el campo de la metalurgia"; "comprender los derechos de la mujer"; "ser una mujer (completa)"; "planear actividades"; "estar informada sobre la sexualidad"; saber que "una mujer no debe ser marginada o dominada, ni admitir ciertas diferencias entre ella y el hombre"; "asumir responsabilidades y no sentir temor de tratar con extraños"; "trabajar en grupo colaborando"; y "saber cómo tratar con la gente y dialogar en vez de enfadarse (debido a la frustración cuando uno no puede expresarse)". Al preguntárseles que cómo se sentían con respecto a la experiencia en el proyecto, las mujeres contestaron:

> Aprendí muchas cosas, así que me cambió... me hizo sentir más mujer... y ahora estoy más segura de mí misma.

> (La cooperativa y el entrenamiento) me hicieron sentir como otra mujer. Cambié mi manera de ser y adquirí conocimientos... Aprendí una técnica que puede mejorar mi vida como mujer.

> Recomiendo firmemente ésto a las demás mujeres porque aprendemos a vivir mejor y sobre lo que es la vida, cómo enfrentar al machismo y la forma de capacitarnos como los hombres.

En la pequeña empresa de artesanías y confección de Jamaica, las cuatro mujeres que ocupaban cargos administrativos se convirtieron en verdaderas líderes después de haber sido excesivamente tímidas y retraídas. Una mujer del negocio de la confección es ejemplo. Tenía 30 años, soltera, desempleada durante muchos años e "incapaz de comprar nada por ella misma". La directora del proyecto que le pidió que participara en el proyecto de artesanías y confección como supervisora, informó:

> La obligué. Le dije: "Si algo fracasa aquí la culpa será suya porque usted debe encargarse de esto, esto y esto". ¿Entendió? Y entonces recordamos a las mujeres que ella estaba a cargo y les pedimos que le comunicaran sus problemas antes de hacerlo con nosotras. Como era la líder, tenía que ser un ejemplo para las demás.

así que después de un tiempo compró ropa nueva, empezó a hablar inglés correcto y se volvió más recta y segura de sí misma. Trató de ser perfecta en lo que hacía. Y como la gente aprende por lo que ve y no sólo por que escucha, tuvimos que vigilarla. Era muy tímida al acercarse a la gente, así que fue necesario ayudarla en eso. Tenía que abordar a diferentes personas para venderles o comprarles... y realmente mejoró en ese aspecto.

Esta mujer inició, ejecutó y organizó la diversificación de las actividades del proyecto en su sitio. Ella y sus subalternas construyeron su propio horno, abrieron sus cuentas bancarias y se encargaron de su propia comercialización, además de las otras actividades del proyecto.

A continuación se presentan algunas de las experiencias descritas por las mujeres de la fábrica de helados de Costa Rica:

Antes de participar en este proyecto realizaba todas las faenas domésticas, lo cual no ocurre ahora y hay más comunicación entre mi marido y yo.

La participación en el proyecto fue una experiencia que realmente no había anticipado. Por primera vez experimenté algo que era mío. La participación en el proyecto me ayudó a manejar mejor los problemas de mi familia. Además, salir de la casa y tener la oportunidad de conversar con otras compañeras me hace sentir mejor, alivia algunos de mis problemas (que tengo cuando estoy sola). El proyecto me ayudó a expresarme mejor; poco a poco perdí el miedo de hablar. Antes era inútil, estúpida e ignorante y ahora sé como comportarme.

Comencé a participar interesada en ganar algún dinero, pero al poco tiempo comencé a apreciar los beneficios de trabajar en grupo. Ahora me siento diferente respecto a mis relaciones con otras personas. Antes creía que la mujer debía ser gobernada por el hombre, sin derecho a expresar ninguna opinión. Hoy no me siento tan marginada; sé cómo responderle a mi esposo ahora y él no me deja callada. Todo lo que sé lo aprendí en este proyecto. Además, tengo la oportunidad de comprar otras cosas para mis hijos aparte de la comida, lo único que mi marido puede darles.

Creo que mi participación en el proyecto me ayudó a mejorar la relación con mi esposo y me permitió llegar a ser alguien. Estoy muy feliz porque el trabajo me permite salir de la casa. He aprendido mucho. Se me permitió trabajar por primera vez en mi vida; ¡son

tantas las cosas que antes no sabía! Mi trabajo es además más valioso porque ayuda a la familia.

Impacto Educativo

Dos de estos proyectos aumentaron el alfabetismo. En el programa de metalistería brasilero, el personal indentificó la necesidad de alfabetización y se dictaron cursos remediales intensivos de lectura. Además, muchas mujeres decidieron por su cuenta continuar su educación, por lo menos la primaria. Durante toda la experiencia de capacitación, una mayoría de mujeres asistieron a la escuela en las primeras horas de la noche. En Sorata, donde la ley hondureña sólo permite ocupar cargos en cooperativas a mujeres que sepan leer y escribir, las de más edad, que forman la mayoría, comprendieron rápidamente que su grado de autoridad dependía del alfabetismo. En esta comunidad rural, donde no existe la educación de adultos, la agencia ejecutora entregó manuales de alfabetización a dos de las mujeres alfabetas menores, con los cuales enseñaron a las demás.

En todos los proyectos, las socias aprovecharon las oportunidades educativas para mejorar sus aptitudes. Por ejemplo, la mujer que se eligió para llevar la contabilidad en la fábrica de helados amplió voluntariamente el entrenamiento que estaba recibiendo de la agencia ejecutora, participando en un curso similar al que asistía su hija en la comunidad. Las mujeres de la panadería de Charguita también se han apresurado en buscar recursos educativos por fuera del proyecto. Recientemente hicieron una solicitud para un préstamo[10] para un curso sobre encurtidos ofrecido por el Instituto de Capacitación Vocacional del gobierno. Ellas hicieron esto sin la ayuda de ninguna otra organización. La cooperativa de Sorata está negociando cursos de capacitación en desarrollo infantil con CARE y la Fundación para Niños Cristianos con el fin de mejorar la calidad del kindergarten y de un centro de atención diurna que están organizando. También se está considerando suministrar capacitación en primeros auxilios. Como la autoadministración era uno de los objetivos, fue preciso enseñar matemáticas elemental, contabilidad y teneduría de libros a algunas o todas las socias de los cinco proyectos. Este aprendizaje en un contexto de trabajo ayudó a muchas mujeres a darse cuenta por primera vez de la utilidad de las matemáticas. En la cooperativa de metalistería, era necesario conocer las técnicas de medición, de manera que todas las aprendices recibieron un curso remedial de matemáticas. Cualquier cosa que se diga para destacar la importancia de esta técnica para lograr la autoadministración exitosa no es suficiente. El

---

[10]Hicieron la solicitud a la Federación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC) de la cual son miembros. Este es el segundo préstamo de este tipo.

obtenerla aumentó el futuro potencial de empleo para todas las aprendices.

Cambios de Comportamiento Relacionados con la Fecundidad

Las jóvenes solteras miembros de la cooperativa avícola de Sorata consideran que la cooperativa es una alternativa para el matrimonio temprano y un medio para conservar su libertad por más tiempo de lo que pudieron sus madres y hermanas mayores. Ellas han contribuido con algo de su ingreso a sus hogares donde aún viven pero también han invertido su dinero en viajes de placer a ciudades cercanas o en joyas y ropa. Estas jóvenes dicen que no desean casarse porque se están divirtiendo demasiado; esta demora es una decisión que afecta su fecundidad actual y posiblemente futura. Su comportamiento indica mejoramiento del status, como se usa el término en este informe. Ellas representan la primera generación de mujeres jóvenes de Sorata que cuentan con algunos recursos económicos independientes.

También hubo un efecto notorio en las mujeres mayores de Sorata. El contacto con la codirectora del proyecto, perteneciente a la clase media urbana, y el prestigio correspondiente a los cargos de liderazgo en la cooperativa, las hicieron interesarse en la anticoncepción y la esterlización. También solicitaron un curso sobre planificación familiar que la codirectora organizó posteriormente para ellas. Un número significativo se sometió a esterilizaciones; otras esperaron para ver si sus colegas sufrían algún tipo de consecuencias físicas o emocionales.

A pesar de que la pequeña empresa de metalistería de Brasil todavía no ha beneficiado económicamente a las familias de las participantes, la práctica anticonceptiva que fomentó mejoró las perspectivas de bienestar de la familia. El informe de la entrevista hecha a la madre de una de las participantes manifestó lo difícil que es para muchas de ellas compartir la información sexual con sus hijas:

> Las madres no fueron la mejor fuente de información sobre la realidad de la vida, probablemente porque ellas mismas no conocen la relación que existe entre la menstruación, la fecundidad y el embarazo. La gran mayoría de estas madres nacieron en la zona rural, tienen escasa educación formal y han tenido poco acceso a la información sobre el control de la natalidad. La madre de una niña nos confesó que tiene 37 años; que incluso con su historia de embarazos, pérdidas y un aborto, aún no comprende muy bien los mecanismos del cuerpo de una mujer. Tampoco ha transmitido lo poco que sabe a sus tres hijas. Comentó que tiene muy buenas relaciones con sus hijas pero que no se siente bien hablándoles sobre estos temas. Se mostraba muy

recelosa mientras hablaba conmigo, temiendo que sus hijas pudieran escucharla. Sin embargo, estaba muy contenta de que su hija mayor, que está en el proyecto, recibiera clases de educación sexual. Deseaba que supiera todas estas cosas, pero no creía que ella tuviera el conocimiento suficiente para comunicárselo.

IMPACTO EN LA FAMILIA

En cuatro de los proyectos, dos años de participación mejoraron el estatus y la autoridad de la mujer en el hogar. Este cambio es un resultado directo de la mayor compentencia y responsabilidad de las mujeres en el sitio de trabajo y de su nueva actitud. El mejoramiento del estatus cambió el trato entre hombre y mujer y la división del trabajo en el hogar, con excepción del caso de Jamaica, en donde las mujeres y los hombres compartían las responsabilidades para tomar decisiones, así como las labores domésticas.[11] Estos cambios ocurrieron a pesar de la oposición inicial de los esposos, compañeros y padres a la participación de las mujeres en actividades no tradicionales fuera de la casa, apoyando la idea común de las funciones de la mujer y mostrándose preocupados por el cuidado de los hijos y las responsabilidades domésticas. En muchos casos, la modificación de los conceptos de hombres y mujeres respecto al papel femenino incluyó la mayor participación de la mujer en la toma de decisiones. El ejemplo más evidente de ello fueron los cambios en la división del trabajo en el hogar.

El Papel del Ingreso

Un indicador del impacto en el trato entre hombre y mujer fueron las opiniones de los maridos, los compañeros y los padres respecto a la participación de las mujeres en los proyectos. Después de dos años y medio, el consentimiento, si no el apoyo, fue universal entre los hombres en las vidas de las mujeres.[12]

El ingreso devengado por las mujeres de las pequeñas empresas contribuyó mucho a este cambio. El treinta y tres por ciento

---

[11]Esto ocurre entre hombres y mujeres mayores, aunque puede diferir en las personas aún más jóvenes. El proyecto de Jamaica estaba compuesto casi en su totalidad de mujeres mayores de 30 años, la mayoría en los 40 y 50.

[12]Algunas mujeres de los proyectos brasilero y costarricense y en el de Charguita, Honduras, recibieron la suficiente oposición de sus maridos como para abandonar las cooperativas. Otras se enfrentaron a una fuerte oposición pero simplemente insistieron en quedarse. Estas mujeres y las que tuvieron una oposición más moderada observaron cambios en las actitudes de sus maridos.

de las familias jamaiquinas dependen primordialmente del ingreso del negocio como su entrada cuando los maridos son despedidos del trabajo o están incapacitados. En 1983, el ingreso de las participantes del proyecto avícola de Sorata, aproximadamente 15 L (7.50 dólares) mensuales, duplicó el de la cooperativa de los hombres en ese año.(Las mujeres también llevaban huevos rotos para el consumo de la casa.) En el mismo año, ellas prestaron 1.000 dólares a la cooperativa de los hombres para la siembra porque no pudieron obtener crédito en el banco. Ese préstamo fue cancelado en su totalidad a un interés del 11 por ciento en menos de 12 meses y, en 1984, las mujeres les hicieron otro de 1.500 dólares a un interés del 13 por ciento.

Setenta y uno por ciento de las familias de las mujeres del proyecto de Costa Rica dependen del ingreso femenino porque sus maridos están subempleados o desempleados. La documentalista observó que 57 por ciento de las mujeres del proyecto expresaron que definitivamente trabajarían en una pequeña empresa de este tipo con el fin de depender de sus propios recursos económicos, incluso aun si el ingreso de sus maridos fuera considerable; el 43 por ciento restante dijo que sus maridos muy probablemente se opondrían a que ellas trabajaran si tenían una situación económica solvente. Explicaron que bajo estas circunstancias, no se justificaría la participación de las mujeres. La documentalista llegó a la conclusión de que en el caso de las mujeres de la fábrica de helados, la aceptación inicial de los maridos se basó no en el reconocimiento de la necesidad del desarrollo personal sino sólo en la parte económica. En cuatro de los proyectos el apoyo fue notorio y creciente cuando las mujeres comenzaron a llevar dinero a la casa.

Cambios en el Trato entre Hombre y Mujer

Apoyo y Oposición de los Hombres Miembros de la Familia

El apoyo visible de los hombres a la participación de las mujeres en estas pequeñas empresas ocurrió en diferentes momentos de la duración de los cinco proyectos. En Jamaica y en Sorata, los hombres aprobaron los proyectos de las mujeres desde el principio. Los maridos y los miembros de la cooperativa de los hombres de Sorata recibieron un salario pequeño para ayudar a las mujeres a construir los galpones para las aves y el tanque de agua. También se ofrecieron como voluntarios cuando ellas necesitaron ayuda en otras actividades. Por ejemplo, durmieron en los galpones durante varias semanas con los pollitos recién nacidos para asegurarse de que la temperatura era adecuada, labor por la cual las mujeres después les pagaron.

En Charguita, las trabajadoras de la panadería tuvieron oposición de parte de maridos y compañeros. Pero aunque el proyecto experimentó muchos cambios de personal en los primeros años, sólo seis de las 29 mujeres que se retiraron lo hicieron

porque consideraron que el trabajo resultaba incompatible con las responsabilidades de los hijos, los deseos de sus maridos, o ambas cosas. Diez se retiraron por motivos económicos -- encontraron oportunidades más lucrativas o tenían la esperanza de conseguirlas-- y diez por razones esencialmente políticas; fueron expulsadas del grupo por mal manejo de fondos o porque no estuvieron de acuerdo con el liderazgo de la cooperativa.

La documentalista de Costa Rica determinó que la comprensión de los problemas de la fábrica de helados, particularmente los resposables del bajo ingreso por períodos de tiempo prolongados, tuvieron una influencia positiva en las opiniones y actitudes de las familias de las mujeres, y que el compromiso de éstas con el proyecto eventualmente produjo una reacción similar en sus familiares.

Lo más significativo para la documentalista fueron las innumerables sugerencias de los maridos y los padres a los dos años de adelanto del proyecto, que mostraron un grado inesperado de entusiasmo. Por ejemplo, un esposo expuso ideas detalladas sobre la manera cómo la fábrica podría llevar a cabo una campaña publicitaria; otro ofreció varias sugerencias para guardar el vehículo en un garage y cuidarlo. Expresaron su punto de vista sobre los aspectos positivos del proyecto, es decir, lo extraordinario de una fábrica manejada por mujeres, la posibilidad de obtener un préstamo del banco local, la falta de otras oportunidades de trabajo para las mujeres, el uso de los sabores de las frutas naturales y el mejoramiento de las relaciones dentro del hogar ahora que las mujeres comparten conocimientos valiosos con los miembros de la familia y "saben lo que significa ser responsable".

La evidencia de otros proyectos ha demostrado repetidamente que es difícil asegurar que las mujeres controlen los recursos productivos después de que una empresa ha logrado tener éxito. El entusiasmo de maridos, compañeros y padres no reduce la necesidad de las mujeres de vigilar los recursos y no siempre refleja un cambio fundamental en las percepciones. Los sueños de oportunidades administrativas para los hombres continúan aflorando:

> Ciertamente, el proyecto tendrá buenos resultados, pero se debería contratar a un hombre para administrar (la fábrica) porque los hombres son más inteligentes y no sienten vergüenza cuando van a vender el producto. Además, con un conductor, las mujeres estarían protegidas.

Cambios en la Dinámica del Hogar

Como resultado del mejoramiento del status, las aptitudes y la confianza en sí mismas de las mujeres, se observaron dos

cambios importantes en las dinámicas del hogar de la mayoría de las participantes en los proyectos: (1) mayor poder femenino para tomar decisiones en el hogar, y (2) modificaciones en la división del trabajo de la casa. En marzo de 1984, 27 meses después de haberse iniciado el proyecto, la documentalista de la fábrica de helados de Costa Rica informó lo siguiente:

> La educación y la conciencia impartidas al grupo (a través del entrenamiento de participación yanálisis) no sólo modificaron las actitudes de las mujeres (de los papeles adecuados para ellas) sino las de los miembros de sus familias. Esto debe ser así porque no hay otra forma de comprender cómo los hombres -- maridos y padres -- que fueron criados en una cultura tan machista como la nuestra hayan respondido tan positivamente al proyecto y a las propias mujeres. Una indicación de ello es que todos los hombres en una y otra forma finalmente consintieron en la participación de las mujeres y les permitieron determinar sus horas de trabajo. Segundo, ellos están desempeñando labores domésticas que nunca antes habían hecho y, además, ahora permiten que terceras personas (familiares, empleadas domésticas o niñeras) cuiden y atiendan a los hijos y la casa.

Las mujeres hicieron observaciones similares:

> Mi esposo tomaba todas las decisiones antes (de que yo comenzara a participar en este proyecto); era brusco y de carácter fuerte. Ahora comparte las decisiones conmigo.
>
> Con lo que me han enseñado, he aprendido a tomar decisiones. Anteriormente hacía lo que decía mi marido.
>
> Antes (de que yo comenzara a participar en este proyecto), él no quería que yo trabajara en la fábrica sino que me retirara, pero yo tomé la decisión de quedarme. Ahora tengo menos tiempo para dedicarle a la casa, y esto ha forzado a mi marido a participar más en las labores domésticas.

En febrero de 1984, la documentalista del proyecto de metalistería de Brasil informó sobre una experiencia después de casi dos años de entrenamiento y trabajo:

> (Una mujer) comenzó cambiar su comportamiento en la casa. Dejó de cuidar a sus hermanos y, más importante, cuando llevó a su novio a vivir en su casa, desde el principio estableció una división de trabajo con él, tomando en cuenta el trabajo de ella en la coopera-

> tiva. Un día cocina él y el otro lo hace ella, y ambos lavan los platos... Ella dijo que había adquirido estos derechos porque también trabajaba, aportaba dinero a la casa y que es apenas justo que dividan por igual el trabajo doméstico.

Los cambios en la división del trabajo en los hogares de Sorata no han involucrado a los hombres en las labores domésticas sino a las hijas y miembros femeninos de la familia extendida.

Sin embargo, la toma de decisiones de las mujeres sobre asuntos del hogar y de la comunidad ha aumentado concomitantemente con el mejoramiento de las relaciones entre hombre y mujer. El proyecto de la panadería benefició a tres mujeres de Charguita suministrándoles apoyo financiero y social, así como valor, para que pudieran abandonar a maridos abusivos y relaciones poco satisfactorias.

La coordinadora del proyecto de Sorata y el personal de la agencia ejecutora informaron varios casos en los cuales las relaciones previamente tumultuosas entre marido y mujer habían llegado a ser más o menos estables. La codirectora atribuyó esta transformación al respeto ganado por las participantes en la cooperativa.[13] En ocasiones los cambios en la concepción de los papeles de la mujer dependen más del prestigio de la cooperativa como un todo que de las modificaciones en el comportamiento de una esposa o una hija. La documentalista informó sobre un caso en Sorata, en el cual el marido progresaba más que la esposa. El estaba preocupado porque ella no había manifestado algunas de las cualidades positivas de las demás mujeres y, por lo tanto, no se le respetaba en la misma forma:

> El marido de una de las mujeres cuya participación en el proyecto es realmente marginal, está descontento porque no se destacan las opiniones de su esposa. En primer lugar, ella es muy insegura porque no sabe cómo comportarse con las demás mujeres y, segundo, porque su marido le pide que hable y exprese sus opiniones en las reuniones. Está enojado con el grupo de mujeres porque no la toman en serio y se queja de que se burlan de su timidez.

---

[13]La codirectora de este proyecto observó que los hombres, organizados por más de una década en su propia cooperativa agrícola, habían mejorado enormemente con esa experiencia en muchas de las formas que estaban experimentando las mujeres en ese momento. Ellos y ellas opinaban que la experiencia de los hombres había "dejado atrás a las mujeres". Por consiguiente, la cooperativa femenina permitió que ambos sexos compartieran la experiencia y que las mujeres se "pusieran al día".

Estos cambios en el trato entre hombre y mujer fueron comentados por ambos sexos y observados por el personal del proyecto. Aparentemente hubo dos factores cruciales en estos cambios: el mejoramiento del estatus de la mujer debido a la proiedad y manejo de las pequeñas empresas que eran considerables y modernas de acuerdo a las normas de la mayoría de las comunidades involucradas, y el aumento de responsabilidad de las mujeres debido a su entrenamiento en administración y producción.

Bienestar de la Familia

El bienestar mejoró para todas las familias cuyos ingresos habían aumentado debido a las pequeñas empresas.[14] En todos los casos, excepto en los de la metalistería y la artesanía, la investigación de las documentalistas indicó que el ingreso se invirtió considerablemente en las necesidades del hogar o en la educación de los hijos. Los gastos de las mujeres mayores de Sorata en la educación de los hijos aumentaron la asistencia a la escuela local de un cuarto, de 65 estudiantes en 1982 a 90 en 1984.[15] El ingreso extra se emplea en enviar a los hijos a la ciudad más cercana para que sigan el equivalente al bachillerato. Por ejemplo, la presidente de la cooperativa, solo podía enviar un hijo a la ciudad antes de comenzar a trabajar en el proyecto avícola hace dos años. Ahora sus tres hijos estudian allá. Si bien el mejoramiento de la nutrición no fue estimado en el Programa, Sorata se caracteriza por la distribución semanal de huevos que otorgaban la cooperativa avícola. Las familias de los proyectos de Jamaica (33 por ciento) y de Costa Rica (71 por ciento) dependían primordialmente del ingreso de las mujeres; sus entradas llegaron a ser críticas en economías difíciles caracterizadas por un creciente desempleo.

---

[14]Debido a que la pequeña empresa de metalistería brasileña todavía no ha producido un ingreso significativo, no ha habido ningún mejoramiento material en las vidas de estas familias aunque se puede decir que la educación que han buscado las mujeres y el cambio en las actitudes sobre el papel de la mujer en sí constituyen un mejoramiento del bienestar a medida que aumentan las oportunidades para las mujeres en el mercado laboral.

[15]Aunque no se puede afirmar que este aumento se debe totalmente al proyecto, la documentalista y la directora del proyecto han observado un cambio en las expectativas de las mujeres para la educación de sus hijas. Otros comentarios al respecto apoyan esta relación.

IMPACTO EN LA COMUNIDAD

Aumento de la Actividad de las Mujeres en la Comunidad

Las mujeres se vincularon principalmente en dos tipos de actividades comunitarias: (1) planificación y desarrollo de centros de atención infantil, centros de distribución de leche, programas para suministrar almuerzos y jardines infantiles, y (2) participación en grupos regionales o nacionales vinculados a la actividad del proyecto.

Algunas también llegaron a pertenecer a grupos de interés. Por ejemplo, en Brasil, las socias de la cooperativa de metalistería apoyaron una campaña para lograr más acceso al control de la natalidad. Por su propia iniciativa, dos mujeres de Charguita asistieron a una convención nacional de granjeros avícolas. Se vieron, por primera vez, compartiendo intereses con una red a nivel nacional. La importancia de estos cambios sólo puede ser apreciada por aquellas personas que conocieron a las mismas mujeres hace dos años y medio cuando eran tímidas, calladas, incapaces de mirar a los ojos a extraños, y nunca habían viajado más que unos pocos kilómetros fuera de su comunidad. La presidente de la fábrica de helados de Costa Rica fue recientemente elegida miembro de la junta directiva de un consorcio de proyectos para la mujer en Limón.[16]

Soluciones para los Problemas de Atención Infantil

Los datos del Programa demuestran que la mayoría de las mujeres, una vez tienen el control de los recursos, pueden movilizarlos para cubrir sus propias necesidades de atención infantil diarias. Las socias de tres de las pequeñas empresas del Programa --la panadería, la cooperativa avícola y la fábrica de helados -- tienen necesidades de atención infantil. Las

---

[16]La fábrica de helados estaba afiliada a la OML cuando comenzó el proyecto, pero la Organización nunca había sido significativa en sus operaciones. Virtualmente desapareció por un tiempo, y cuando revivió a mediados de 1984, las mujeres de la fábrica de helados determinaron rápidamente el grado hasta el cual podían beneficiarse de la asociación así como contribuir con ella. Una donación reciente financiará el nuevo centro de la OML, en el que probablemente estará la fábrica de helados. Por lo tanto, el proyecto llegará a ser parte de una red de pequeñas empresas productivas para mujeres a nivel de zona.

La fábrica de helados es la única pequeña empresa no tradicional, autoadministrada y financieramente autosuficiente de la red de proyectos de la OML y es una de las pocas que funcionan en el sector económico formal como se define en este informe.

estrategias para satisfacer estas necesidades durante el período de capacitación de dos años hicieron rendir los recursos de familias ya extendidas. Después de dos años, los tres grupos diseñaron planes para atención diurna y dos están en el proceso de establecerlos. La fábrica de helados está esperando para ver cómo su afiliación con el consorcio de proyectos de la Organización de Mujeres Limonenses (OML) afectará los recursos disponibles.

Las mujeres de Charguita instituyeron un centro de atención diurna en la península cuando comenzó la producción en 1983. Los pocos recursos que tenían procedían de la panadería y de rifas dominicales. Los cambios ocurridos en la afiliación, las disputas internas y la falta de recursos tuvieron como resultado un cierre temporal del centro. Un factor importante que condujo a esta decisión fue la suspensión de los fondos para el almuerzo que suministraba CARITAS.

Las mujeres decidieron mejorar sus instalaciones antes de la reapertura. Construyeron una valla con algunos de los recursos financieros provenientes de los fondos de la donación de Pathfinder. Hace poco se dirigieron a una entidad gubernamental que se comprometió a suministrar madera y a una compañía de cemento que les ofreció todo el que necesitaran. La Fundación de Niños Cristianos puede proveer los fondos para pagar los gastos. Las mujeres están haciendo todo el trabajo de construcción. También están considerando hacer un intercambio de pan con un Club de Madres que produce huevos.

Las mujeres que dirigen la cooperativa avícola de Sorata organizaron un lactario (centro de distribución de leche) en la aldea y negociaron con CARE para recibir leche, aceite y granos para los almuerzos y distribuir a los niños menores de 6 años y a las madres lactantes. En la actualidad están interesadas en ampliar el lactario y convertirlo en un jardín infantil para toda la comunidad y en un centro de atención diurna para las mujeres de la cooperativa. Su estrategia actual consiste en recibir entrenamiento en atención infantil y desarrollo de una organización apropiada que ellas han identificado, con el fin de mejorar la calidad del jardín infantil y solicitar una donación de la cosecha del año próximo a la cooperativa de los hombres en la aldea. Las propias mujeres planean invertir una parte de sus ingresos.

Las estrategias empleadas por ellas para enfrentar las demandas crecientes en su tiempo son una prueba de su ingenuidad y de su fuerte deseo de permanecer en las empresas. Para ellas, los beneficios personales pesan más que los problemas de las demandas actuales en aumento.

Impacto en el Desarrollo de la Comunidad

Aunque ninguna de las pequeñas empresas ha estado funcionando por más de tres años, ya han atraído la atención nacional y estatal, que las ha puesto en contacto con otras agencias, departamentos gubernamentales y organizaciones. Cuando se divulgó que el proyecto avícola fue la primera cooperativa de mujeres que obtuvo personería jurídica, llamó la atención diurna, en parte porque las mismas mujeres fueron tras estas organizaciones y en parte porque su reputación animó a las organizaciones a escuchar. Debido a su éxito, la cooperativa es muy atractiva para las agencias interesadas en invertir en proyectos de la comunidad. La panadería de Charguita también ha obtenido ayuda de otras organizaciones. Los proyectos jamaiquino, constarricense y brasilero también recibieron amplia divulgación.

Este reconocimiento se basa en parte en las contribuciones que estos proyectos han hecho a sus comunidades. La cooperativa avícola de Sorata es el ejemplo más impresionante. Hizo dos préstamos a la cooperativa de hombres a mediados del tercer año del proyecto, suministrando crédito a la comunidad cuando la cooperativa de los hombres no pudo obtener un préstamo bancario.-[17] Sin este crédito, esta cooperativa no hubiera podido sembrar durante las dos últimas estaciones. El proyecto avícola también ofrece empleos. Dió trabajo temporal a un número de hombres para la construcción de galpones y el tanque de agua. En la actualidad le paga a hombres para que permanezcan en los galpones durante la noche vigilando los pollitos recién nacidos, que nacen dos veces cada 18 meses, para asegurar la temperatura apropiada durante las críticas tres primeras semanas. Suministra a la comunidad y las aldeas vecinas los huevos que antes escaseaban. Las mujeres organizaron el lactario y están en el proceso de establecer el centro de atención diurna para toda la comunidad. También instalaron un molino para maíz.

La fábrica de helados da empleo a dos hombres quienes alquilan los carritos de las mujeres, compran el helado al por mayor y lo venden en las calles. Irónicamente, ellos ganan mucho más de lo que se pagan las mujeres. La campaña publicitaria adelantada por las mujeres señaló a los minoristas, tanto hombres como mujeres, que las ganancias que podían obtener de la venta de los helados cubriría sus gastos utilitarios, un gran logro en el puerto tropical de Limón en 1984 cuando los costos utilitarios

---

[17]El primer préstamo fue pagado en su totalidad; el segundo, hecho recientemente todavía se debe. No fue debido a malos antecedentes de crédito que la cooperativa de los hombres no logró asegurar un préstamo bancario sino que fue resultado del fracaso de una agencia financiera intermediaria que aseguró crédito para un consorcio de cooperativas. (Ver historia de casos pág. 102).

estaban por las nubes.

La pequeña empresa de confección y artesanías de Jamaica ofrece ropa a un costo menor del que podría obtener la comunidad en otro caso; la panadería de Charguita también ofrece pan a bajo costo a la comunidad. Aún es demasiado pronto para juzgar el efecto de la pequeña empresa de metalistería de Brasil porque todavía le falta lograr la autosuficiencia.[18]

Aumento del Prestigio de la Comunidad

Estos proyectos han llegado a tener mucho prestigio, particularmente cuando las mujeres son propietarias de equipo tecnológico moderno. Las conversaciones escuchadas por la documentalista al transportarse en buses cerca al proyecto avícola demuestran que incluso los campesinos de las comunidades vecinas se enorgullecen de la cooperativa. Las mujeres de la fábrica de helados de Costa Rica han hecho grandes esfuerzos para anunciar a la comunidad de Limón, mediante campañas publicitarias, los posibles motivos para estar orgullosos de Helados PIN, la primera fábrica de cualquier tipo manejada sólo por mujeres y el único helado nativo con sabor a fruta natural en Costa Rica.

La empresa de metalistería brasileña ha sido seleccionada por el gobierno estatal como una actividad que merece estar en el nuevo centro cultural de Salvador y por lo tanto representa el orgullo de Bahía. Este relato representativo de una de las participantes ilustra el orgullo de la comunidad: Al comenzar el proyecto, el hermano de una joven, metalista de la comunidad, se mofaba de su hermana y de las demás por "pretender ser metalistas". Trataba de humillarla por "jugar" con su equipo de metalistería cuando él no estaba en casa. Dos años después, la joven informó que el hermano le paga por terminar los contratos que él no puede. En la actualidad, su trabajo ha ganado prestigio por emplear o estar relacionado con una de las mujeres metalistas importantes cuyo nombre y foto han aparecido en los periódicos. La hermana también informó que él realiza algunas de las labores domésticas.

Fortalecimiento de Instituciones Locales y Nacionales

En todos los casos, con excepción de Brasil (CESUN ya no existe), la agencia ejecutora se benefició del proyecto al tener la oportunidad de administrar una subvención grande y por lo tanto de aumentar sus posibilidades de recibir financiamiento

---

[18]La empresa todavía funcionaba en diciembre de 1984 y estaba buscando nuevos mercados en una economía que cambiaba rápidamente.

futuro. Todas adquirieron mucha experiencia en la asesoría a las empresas de las mujeres. El Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFC) aplicó las lecciones aprendidas en el diseño de un programa para mujeres mucho más amplio en otra región de Honduras. En Jamaica, se reforzó el papel asumido por la iglesia bautista local como abastecedora para la comunidad. La vinculación de la Federación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC) a la panadería le permitirá usarla como sitio de entrenamiento para panaderías que se pretendan establecer en otros lugares.

En dos casos, dos grupos locales se fortalecieron debido a su vínculo con el proyecto. La cooperativa de los hombres de Sorata recibió crédito de la de las mujeres cuando no pudieron obtener otro. Los hombres también se han beneficiado de la gloria reflejada porque otras agencias donantes han sido atraídas a la comunidad por la publicidad favorable que rodea a la cooperativa de las mujeres. La Organización de Mujeres Limonenses (OML), debilitada gravemente después de que se independizó del Centro de Orientación Familiar (COF), revivió a través de los esfuerzos de la documentalista y de algunas mujeres del proyecto. Su afiliación a la fábrica de helados definitivamente la hará más atractiva en un futuro para las agencias donantes.

Repetición a Través de la Atención Nacional

Como estos proyectos son modelos excepcionales que involucran a mujeres en la propiedad y autoadministración de industrias en pequeña escala, han sido visitados por muchos funcionarios de instituciones nacionales e internacionales. Por lo menos tres de los proyectos han recibido atención considerable de los medios de comunicación: el de Jamaica apareció en el boletín informativo bautista que se distribuye en todo el país, estimulando a otras iglesias para que establezcan proyectos similares para sus congregaciones; la granja avícola de Honduras fue destacada en periódicos nacionales como la primera cooperativa para mujeres legalmente constituida en la historia del país; las metalistas brasileras han aparecido en artículos de página entera por lo menos dos veces en los periódicos de la ciudad.

Además de aumentar la posibilidad de que sus esfuerzos sean repetidos en los proyectos de otras agencias, la atención de los medios de comunicación y los visitantes son motivo de mucho orgullo para las mujeres y sus familias y por tanto contribuyen al mejoramiento del estatus y del sentido de mérito personal que les ha proporcionado esa participación en los proyectos.

CONCLUSION

Este capítulo ha suministrado ejemplo de las innumerables formas cómo proyectos de negocios de grupos pequeños pueden tener

un impacto positivo en las vidas de las mujeres, sus familias y comunidades. Como mínimo, ellas han adquirido una base sólida y práctica en alfabetismo básico y aptitudes matemáticas, de producción técnica y, en la mayoría de los casos, capacitación y experiencia en administración. La mayoría de ellas lograron confianza en sí mismas, capacidad para tomar decisiones y una nueva perspectiva en sus vidas como mujeres. Para muchas, su relación marital mejoró debido al ingreso que llevan a la casa, a su mayor sentido de mérito personal y a su mejor status. Los hogares se beneficiaron al recibir más alimentos (huevos y pan) e ingresos. Las comunidades se favorecieron del aumento de empleo en algunos casos, del acceso a los artículos producidos y de las iniciativas de las mujeres sobre la atención infantil y la organización comunitaria.

Estos efectos a corto plazo deben agregarse a los beneficios potenciales a largo plazo al evaluar los resultados de estos proyectos. Nadie puede predecir el futuro de estas pequeñas empresas en este punto. Las que logran estabilidad económica beneficiarán significativamente a los individuos, las familias y las comunidades involucrados. Una evaluación futura de las pequeñas empresas producirá información valiosa sobre el impacto a largo plazo del establecimiento de negocios colectivos de mujeres.

CAPITULO TERCERO

FACTORES QUE CONTRIBUYERON AL EXITO DE LOS PROYECTOS

Las actividades orientadas hacia la producción que sean innovadoras, no estereotipadas y/o permitan a las mujeres tener acceso a los recursos productivos modernos por primera vez, contrariamente a lo que comúnmente se piensa, por lo regular se llevan a cabo con éxito.

-- Mayra Buvinic, 1984[19]

Una vez tenemos el sitio, el equipo y algunos materiales para comenzar, el resto está en nuestras manos. Todo dependerá de la cantidad de trabajo y solidaridad que dediquemos a la cooperativa.

-- socia de la pequeña empresa
de metalistería brasileña, febrero de 1984

Este capítulo analiza los factores que colaboraron al éxito de los proyectos. El éxito, como se usa en este caso, no se refiere sólo a la viabilidad financiera sino que incluye el gran número de beneficios sociales y políticos para las mujeres, sus familias y sus comunidades. Por consiguiente, en algunas de las

---

[19]Mayra Buvinic, Projects for Women in the Third World: Explaining Their Misbehavior, International Center for Research on Women, Washington, D.C., 1984.

discusiones de la sección siguiente se muestra la manera cómo ciertos factores contribuyeron al logro de conquistas personales y sociales, así como la viabilidad financiera.

Los factores del plan que influyeron en el éxito de las pequeñas empresas generadoras de ingresos se utilizaron de distinta forma en los cinco proyectos. Los datos indican claramente que no bastó ningún factor solo. Sin embargo, cuando todos funcionaron sinérgicamente, produjeron mayor responsabilidad, competencia y dedicación a una pequeña empresa generadora de ingresos. Estos factores fueron:

1. Propiedad y Autoadministración

   a. propiedad colectiva

   b. autoadministración

2. Asuntos Financieros y Legales

   a. participación en el sector económico formal[20]

   b. énfasis en la autosuficiencia financiera

   c. disponibilidad local de asistencia técnica y entrenamiento

   d. uso de equipo moderno y adecuado

   e. estudios completos de comercialización y factibilidad

3. Transferencia de Tecnología Mediante una Capacitación Completa

   a. entrenamiento de participación y análisis

   b. énfasis programático en la autosuficiencia administrativa

   c. cursos remediales de matemáticas, alfabetismo y contabilidad.

Estos factores tuvieron su mayor impacto en las mujeres cuando se combinaron para suministrar una capacitación intensiva que respondió a las necesidades expresadas por aquellas y les ofreció una oportunidad de participar en la toma de decisiones a algún nivel desde el primer momento.

---

[20]Ver la definición del sector económico formal en la página 35, en la nota al pie de la página.

El éxito de estos proyectos dependía del hecho de no ceñirse estrictamente a los planes y de la habilidad de las agencias para hacer los cambios necesarios en el programa de capacitación y afrontar las dificultades como parte del proceso de aprendizaje.

PROPIEDAD COLECTIVA Y AUTOADMINISTRACION

La propiedad colectiva y la autoadministración fueron cruciales para el éxito de los proyectos. Fomentaron una dedicación fuerte y una identificación con las pequeñas empresas. Como las socias estaban dispuestas a sacrificarse para que la producción siguiera, este compromiso garantizó la continuidad y las ayudó a través de épocas financieramente difíciles. Ello se observa claramente en el proyecto de la fábrica de helados de Limón, donde un grupo de mujeres siguió trabajando durante meses de bajos ingresos y fallas del equipo. (Ver la historia del proyecto, págs. 136-140). Un grupo de mujeres del proyecto de metalistería de Brasil, enfrentándose a la pérdida de su lugar de producción, continuó laborando por meses sin contar con ningún ingreso debido a problemas para iniciar el negocio, elaborando pedidos y estableciendo un sistema de comercialización efectivo.

La autoadministración y la propiedad también constituyeron fuerte motivación, así como un laboratorio para aprender técnicas administrativas con frecuencia no consideradas dentro de las aptitudes de la mujer y que son esenciales para lograr la autosuficiencia. Las participantes de estos proyectos que han aprendido administración tendrán más posibilidades de tomar decisiones financieras informadas y mantener activas sus pequeñas empresas cuando se suspenda el subsidio externo. El fracaso que generalmente se ha tenido en la capacitación de la mujer en el campo administrativo ha sido una de las causas principales para que los proyectos de generación de ingresos para mujeres se vuelvan actividades subsidiadas de bienestar social. Una de las lecciones aprendidas de los cinco proyectos del MED/PED fue la de que los dos años de capacitación no fueron suficientes en la mayoría de los casos; los proyectos adolecieron de una falta de asistencia en mercadeo en su tercer año.

Surgieron muchos problemas cuando se intentó lograr las metas de propiedad y autoadministración para los grupos de mujeres. En muchos casos, la transferencia de técnicas y responsabilidades ocasionó un cambio radical en el comportamiento económico y social de las mujeres involucradas. El método de entrenamiento y participación que ayudó a las participantes a través de esta transición se describe más adelante en la discusión sobre Transferencia de Tecnología. (Ver pág. 63).

Uno de los problemas que se presentan en la tranferencia de propiedad es tratar de ayudar a las mujeres a pensar y comportarse

como dueñas. Ellas no recibieron salario en ninguno de los proyectos sino cuando la producción realmente comenzó y se generaron ingresos.[21] Por experiencia previa, una de las agencias ejecutoras consideró que si pagaba sueldo a las participantes, éstas pensarían que aquella era una entidad empleadora y ellas sus empleadas. Se opinó que esta mentalidad desanima a las mujeres a asumir resonsabilidades y el poder de tomar decisiones que deben ejercer para llegar a ser autosuficientes. La desventaja de esta política es que algunas que desesperadamente necesitan dinero y que tienen otras oportunidades de ganarlo se retiran si el período de capacitación es largo. Sin embargo, aquellas que hacen los sacrificios financieros y personales necesarios para quedarse durante el entrenamiento se comprometen fuertemente con la empresa.

Debido a que no se pagaron salarios durante el período de capacitación fue preciso adoptar un horario flexible para las participantes que necesitaban ganar algún dinero mientras tanto. La habilidad de las mujeres para ajustar el programa de capacitación a sus necesidades las hizo sentir más dueñas del proyecto y adquirir una práctica valiosa en cuanto a tomar decisiones.

Otro problema que se presentó durante la ejecución del proyecto fue el nivel del poder de tomar decisiones asumido por las mujeres. La mayoría de las agencias ejecutoras trataron de involucrarlas en esta actividad desde el principio. Sin embargo todas estas entidades intervinieron y tomaron decisiones autoritarias en algún momento, con frecuencia durante el período en el que supuestamente se estaban desvinculando del proyecto. Las pequeñas empresas de Costa Rica y Brasil sobresalen como ejemplos de participación en la toma de decisiones durante el período de ejecución del proyecto. (Ver las historias de los proyectos.) Las entidades ejecutoras de la panadería hondureña tenían la política menos intervencionista de todas (su contacto con el grupo usualmente se limitaba a una visita mensual) hasta las últimas etapas del proyecto, cuando una voluntaria de los Cuerpos de Paz inició un curso de capacitación in situ en contabilidad, teneduría de libros y otras prácticas comerciales. Hasta cierto punto, esta extrema no-intervención obligó a las mujeres a idear sus propias soluciones, pero los conflictos que tuvieron con el liderazgo se hubieran podido manejar mejor con la presencia de una inductora para ayudar con la dinámica del grupo e imponer algún orden. Tal y como estaban las cosas, hubo un cambio de personal tan grande en el grupo que casi no queda ninguna de las socias originales.

Las mujeres del proyecto avícola de Sorata estaban muy urgidas de distribuir las utilidades acumuladas entre sus socias,

---

[21]En un proyecto urbano fue necesario darles a las mujeres un pequeño reembolso para gastos de transporte.

aunque toda la suma se necesitaba para comprar el segundo grupo de pollitos para el primer galpón y mantenerlos hasta su madurez. El Instituto de Investigación y Formación Cooperativista, la agencia ejecutora, anticipó esto e intervino con mano fuerte para detener la distribución de las utilidades. Entonces reestructuraron la administración de la cooperativa para que las mujeres que estuvieran de acuerdo con su posición ejercieran todo el poder. Si bien esta intervención no le dio a la cooperativa experiencia autónoma para tomar decisiones difíciles, la cooperativa continúa funcionando debido a ello. Las evaluaciones futuras dirán si las mujeres son o no capaces de resistir estas presiones sociales y financieras. Esta experiencia recomienda flexibilidad en el principio de la participación y en la toma de decisiones; hay momentos en los que la agencia ejecutora debe intervenir para contrarrestar las presiones a que estan sometidas las mujeres y que amenazan la supervivencia del proyecto.

ASUNTOS FINANCIEROS Y LEGALES

Participación en el Sector Económico Formal

La incorporación legal, como cooperativa o negocio pequeño, fue una actividad que se especificó en los planes de trabajo de dos años de muchos de los proyectos. En el caso de la fábrica de helados de Limón, la organización femenina de apoyo (la OML) fue incorporada, y a través de ella la fábrica garantizaba su derecho a tener crédito y beneficios gubernamentales. La granja avícola de Honduras fue incorporada como la primera cooperativa de mujeres legalmente constituida en la historia del país. Como tal, está sujeta a todas las leyes que rigen a las cooperativas y con derecho a todos los programas dirigidos al gran sector reformado hondureño. Esta participación en el sector económico formal puede ser crucial para la viabilidad financiera a largo plazo de estas empresas. Les da derecho a crédito -- de programas gubernamentales o de bancos -- así como para cualesquiera programas de asistencia técnica oficial dirigidos al sector cooperativo o de pequeños negocios. Su personería jurídica también permite transferir la propiedad del equipo y otros recursos al grupo de mujeres.

Desde la perspectiva de las mujeres, la diferencia entre la participación en los sectores económicos formal e informal es simbólica y pragmática. El trabajo disponible para las mujeres en el sector informal de las comunidades particulares de los proyectos es considerado degradante y humillante.[22] La propiedad y la autoadministración en el sector formal ofrecen autonomía y prestigio. La participación femenina en el sector informal no necesariamente implica un cambio en el trato entre hombre y mujer

---

[22]Esto no es universal pero puede generalizarse para gran parte de América Latina y el Caribe.

y en las relaciones sociales, lo cual sí ocurre en el sector formal. El trabajo en el sector informal lleva a las familias a preocuparse por la productividad económica de los hijos y por lo tanto contribuye a un aumento de la fecundidad.

La incorporación de los proyectos en el sector formal fue por lo tanto una motivación para las mujeres de los proyectos. Sus sentimientos sobre la humillación de las ventas ambulantes era tan fuerte que se resistieron a vender sus helados, artesanías, pan y artículos de hierro forjado en las calles, donde hubieran podido aumentar las ventas que tanto necesitaban.

Enfasis en la Autosuficiencia

La autosuficiencia fue un principio básico del Programa MED/PED. Como la historia de los proyectos para generar ingresos para las mujeres está llena de ejemplos de pequeñas empresas que se convirtieron en proyectos de beneficiencia,[23] se hizo un esfuerzo conciente en los planes del Programa para producir modelos exitosos de autosuficiencia. A partir del último mes de su tercer año (diciembre de 1984), las cinco pequeñas empresas del Proyecto están funcionando sin financiamiento externa.

Gran parte de las agencias interesadas en ejecutar proyectos de desarrollo para la mujer no están capacitadas en planificación financiera. En la práctica, esto significó que los estudios de mercadeo y factibilidad en el diseño de los proyectos a menudo resultaron inadecuados e ineficaces. Esta deficiencia fue superada parcialmente en el Programa a través de un taller especial para directores de proyectos en el cual se analizó la posición financiera de cada una de las cinco empresas. Igualmente se incluyó en el diseño del proyecto la asistencia técnica de expertos con el fin de suministrar a las agencias y a las mujeres un panorama claro de la situación financiera de las empresas. El énfasis en la capacitación de las mujeres en técnicas administrativas; el contrato de técnicos para encargarse de la capacitación, y el uso de asistencia técnica en finanzas, mercadeo y contabilidad fueron factores que aumentaron las oportunidades para lograr la autosuficiencia financiera de los proyectos. A finales de 1984, la identificación y el uso de asistencia técnica local fueron un problema para la mayoría de los proyectos después

---

[23]Usualmente el término proyecto de beneficiencia se refiere a aquellos que reparten alimentos y ropa, como CARITAS. Sin embargo, Mayra Buvinic se está refiriendo a proyectos para generar ingresos que son incapaces de lograr autosuficiencia y que continúan dependiendo de la agencia ejecutora para asistencia y subsidios financieros y administrativos. (Projects for Women in the Third World: Explaining their Misbehavior, International Center for Research on Women, Washington, D.C., 1984.) Estos proyectos peligran cuando se les retira la ayuda externa.

del retiro de la agencia ejecutora. Durante la etapa de diseño del proyecto, las fuentes locales de asistencia técnica deben identificarse y se debe hacer contacto con ellas.

Otro factor importante para lograr la autosuficiencia es la flexibilidad de la agencia donante. Pathfinder puso pequeñas sumas de financiamiento de seguimiento a disposición de los proyectos que no habían obtenido autosuficiencia financiera o administrativa al finalizar los dos años.

Como parte del énfasis programático en el logro de la autosuficiencia financiera, hubo una política a nivel del Programa que consistió en entregar a todos los proyectos una donación de capital para comenzar, en forma de equipo, construcciones y artículos iniciales. Como resultado, ninguno de los proyectos tenía deudas significativas al finalizar el período de financiamiento. Como el acceso al crédito será crucial para la supervivencia de las empresas, la mayoría de los proyectos se incorporaron como cooperativa o como pequeña empresa durante el período de financiamiento. Es demasiado pronto para afirmar si la falta de deudas y el derecho legal se convertirán en el futuro en un verdadero acceso al crédito.

Asistencia Técnica y Entrenamiento

Como la meta del Programa era crear empresas económicamente independientes en vez de mejorar temporalmente las condiciones existentes a través de subsidios, el Programa estaba dispuesto a invertir lo que fuera necesario en capacitación y asistencia técnica[24] con el fin de asegurar la productividad y el control de las mujeres en el proceso de producción. Por consiguiente, las agencias ejecutoras enfrentaron una labor mucho más difícil que la requerida en los proyectos tradicionales de mujeres. Debían responderse complejos interrogantes técnicos, tales como la prevención de enfermedades de los pollos, la soldadura de aluminio en vez de la de hierro porque es más comercial, la instalación de equipos adecuados para producir helados en forma eficiente. Se tuvo que identificar el momento específico en el cual se necesitaba la asistencia técnica. Fue necesario enseñar higiene avícola y medicina preventiva cuando los pollos tenían tres semanas y cuando se presentaron problemas en los galpones; hubo que modificar el método de entrenamiento en metalistería cuando se presentaron cambios en el mercado, y así sucesivamente. Se

---

[24]La capacitación técnica es definida como entrenamiento básico en técnicas de producción y administración realizada por personal remunerado (o de los Cuerpos de Paz). La asistencia técnica es la intervención a corto plazo de un profesional entrenado para llevar a cabo una labor específica o resolver un problema particular que el personal del proyecto no está calificado para manejar.

tuvo que localizar la asistencia técnica adecuada y negociarla a precio razonable. Por ejemplo, fue necesario contratar ingenieros en San José porque en Limón no se conseguía la asistencia técnica deseada. Sin estos esfuerzos, los proyectos estaban en peligro.

El argumento más básico para contratar técnicos especializados para el entrenamiento (en vez de voluntarios con frecuencia no capacitados y no confiables) es que las mujeres tienen más posibilidades de aprender a producir artículos de gran calidad más comerciales y por lo tanto más productivos. Se debería asignar una suma durante el diseño del proyecto para pagar los salarios de técnicos especializados, incluso si el personal del proyecto afirma que en la comunidad hay voluntarios disponibles.

La capacitación adecuada por parte de técnicos especializados mejoró el estatus de las mujeres en relación con el de los hombres porque ellas descubrieron que sus aptitudes eran negociables en otros lugares. Tres de las metalistas fueron llamadas a trabajar en un taller de la comunidad incluso antes de haber completado su entrenamiento. Desafortunadamente para la panadería, un número de mujeres aprovecharon lo aprendido en el proyecto y comenzaron a fabricar pan por su cuenta. Lo mismo ocurrió en Jamaica. En algunos casos, durante la capacitación técnica el personal del proyecto tuvo que identificar los entrenadores ineficaces y prescindir de ellos. En un caso en Brasil, debido a la naturaleza no tradicional de la técnica, un instructor tuvo que hacer todo el trabajo "pesado" porque opinaba que no era "adecuado para mujeres"; esta actitud evitó que ellas aprendieran las técnicas básicas en metalistería hasta que él fue reemplazado.

Idealmente, la asistencia técnica (es decir, un trabajo de consultoría única) también debería incluir la capacitación pero, en la práctica, raramente ocurre. En el diseño de los proyectos de este Programa se asignaron tiempo y dinero extras para asistencia técnica con el fin de poder incorporar en ella la capacitación. Si estas dos se planifican adecuadamente, es posible disminuir al mínimo los gastos de reparación y los asesores, lo cual ofrecería a las pequeñas empresas mayores oportunidades de lograr autosuficiencia.

El Uso de Equipo Moderno Adecuado

En cuatro de los proyectos, los esposos de las mujeres y otras personas de la comunidad expresaron sentirse orgullosos de la tecnología utilizada en las pequeñas empresas, en especial, cuando éstas comenzaron a contribuir al desarrollo de la comuni-

dad.[25]

Los atajos para producir costos disminuye los gastos de los proyectos a corto plazo pero les dificulta más lograr sostenerse a sí mismos a largo plazo y reduce considerablemente los beneficios futuros. La codirectora de la cooperativa avícola de Sorata, Honduras, había trabajado con costos mucho más bajos en un proyecto avícola en Bajo San Juan, compuesto de hombres. En dicho proyecto los galpones fueron construidos en forma deficiente y no se hizo un depósito de agua. Como consecuencia de ello, los pollos se enfermaron, la postura de huevos disminuyó y los galpones comenzaron a caerse a los tres años. Este tipo de ahorro tiene consecuencias incluso más negativas cuando se aplica a proyectos para mujeres, donde existe una tendencia contra las aptitudes de éstas y el fracaso se puede interpretar como ineptitud femenina. En los proyectos para mujeres, el elevado status que resulta de la utilización de equipo moderno y del éxito de la empresa como un todo es un componente crítico de un cambio social a largo plazo así como un mejoramiento general del status de la mujer.

Estudios Completos de Mercadeo y de Factibilidad

Debido a que muchos proyectos para la mujer no se toman en serio como negocios en la etapa de planificicación, los hechos más elementales que se necesitan para establecer si un producto determinado puede elaborarse en forma rentable con frecuencia no son considerados por la entidad local o por la isntitución que asigna los fondos.

Sin embargo, se incluyeron estudios de mercadeo y de factibilidad en el diseño de la mayoría de estos cinco proyectos para la mujer, aunque la experiencia demostró que sólo una agencia ejecutora sabía cómo llevarlos a cabo. Un estudio de mercadeo debería examinar las necesidades del mercado con el fin de identificar los productos potenciales. Idealmente, un estudio de factibilidad para seleccionar los productos es realizado por personas expertas en negocios y finanzas que saben elaborar un plan de negocios y establecer si la producción es factible y si tiene posibilidades de resultar rentable. El estudio debería determinar el costo y la disponibilidad de canales de distribución, precios actuales y demanda no satisfecha para los productos

---

[25]La única excepción es la panadería de Charguita, en donde no se utilizó equipo moderno en el proceso de producción. En este caso, la cooperativa todavía se enfrenta a alguna oposición de la comunidad, lo cual ya superaron hace tiempo los otros proyectos. Esto sugiere que el prestigio producido por el uso de equipo moderno en los demás ayudó a que las mujeres superaran la resistencia a su trabajo.

propuestos. Además, analizar qué infraestructura (edificios, carreteras y servicios) se necesita y revisar sus costo y disponibilidad, así como los de las materias primas, equipo, repuestos y asistencia técnica local.

El estudio de factibilidad realizado por la agencia ejecutora en Costa Rica ilustró la variedad de factores que deberían examinarse e incorporó a las mujeres en la toma de decisiones en esta etapa. Su análisis examinó 23 alternativas y recomendó cuatro posibilidades, las que fueron evaluadas por las participantes. Una vez se escogió la producción de helados, se preparó un presupuesto para equipo, capacitación y capital para comenzar. En general, este fue un procedimiento ejemplar, afectado únicamente por la falta de experiencia en producción de helados de la investigación, por lo cual no se examinaron algunas áreas claves.[26]

La experiencia de Pathfinder con las demás agencias ejecutoras sugiere que una organización que suministra fondos debería tener la sensatez de discutir detalladamente con el beneficiario los elementos de un estudio de mercado y factibilidad y, si es necesario, ayudarlo a encontrar la asistencia técnica adecuada mientras el proyecto todavía está en la etapa de diseño. La agencia ejecutora también debe asegurarse de que la asistencia técnica y de mercadeo se conseguirá en la localidad después de que esa entidad se retire cuando finalice el proyecto.

---

[26]Por ejemplo, muchas tiendas no tienen congeladores debido a los frecuentes cortes de luz en Limón. Algunos de los equipos no se podían reparar en la localidad porque la soldadura de acero inoxidable sólo se hace en San José.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA MEDIANTE LA CAPACITACION

Entrenamiento de Participación y Análisis

Se trata de una metodología de capacitación en el trabajo utilizada para ayudar a las participantes a adquirir autosuficiencia administrativa. La demás capacitación técnica se llevó a cabo teniendo esto en cuenta. Este tipo de aprendizaje es un procedimiento progresivo que ayuda a las participantes a identificar, comprender y analizar los problemas y encontrar las soluciones. Su formato es el diálogo abierto entre las aprendices y las inductoras[27], y las aprendices entre sí. En estos proyectos, su función específica fue la de enseñar a las mujeres a enfrentar las dificultades de administración, ocupándose de los problemas a medida que surgían y cómo manejar este proceso sin necesidad de ayuda de afuera. Sus propósitos fueron ayudar a las mujeres a:

* analizar los problemas enfrentados por el grupo;
* entender los problemas enfrentados por cada persona;
* identificar y analizar las posibles acciones;
* seleccionar y aprobar un curso de acción;
* llegar a un entendimiento que las ayude a soportar un problema que no puede resolverse.

Se necesitaba más tiempo para que este procedimiento funcionara, debido a la falta de experiencia, a una educación que no pasaba de unos pocos años de escuela primaria y a la falta de independencia de las mujeres. La experiencia de las mujeres se limitaba a los papeles de cliente a patrón, empleado a jefe, y esposa o hija sometidas al jefe del hogar. Ellas sabían como recibir órdenes; tenían que cambiar este tipo de comportamiento completamente para actuar como propietarias y administradoras de estas pequeñas empresas. Este es un factor significativo que marca la diferencia entre las necesidades de capacitación de las mujeres y la de los hombres, quienes por lo menos han ejercido alguna autoridad como jefes de hogar.

---

[27]El término inductora se refiere al papel no autoritario que estas entrenadoras o directoras de proyecto desempeñaron para educar y motivar a las mujeres para tomar decisiones e iniciativas.

La inductora estimulaba, pero no exigía, diálogo, reflexión y acción de parte de las participantes.

El método de entrenamiento de participación y análisis supone que el aprendizaje llega a su máximo por la participación y por el análisis de la participación en sí. Además, la habilidad para resolver problemas es un prerequisito para la autosuficiencia administrativa y financiera. Independientemente de lo competentes o expertas que lleguen a ser las mujeres en técnicas productivas, la autosuficiencia también requiere que sean capaces de analizar en forma crítica las situaciones imprevistas, tales como cuando se daña el equipo, se presentan fluctuaciones en los mercados, surge la competencia, los problemas internos rompen las relaciones sociales entre las socias, la diversificación se torna conveniente, o cuando surgen impedimentos para la producción y las ventas. Además, precisa que las mujeres puedan localizar y contratar asistencia técnica. Como ninguna de ellas tenía experiencia en administración, contabilidad o mercadeo, fue necesario que aprendieran los parámetros de estos campos así como las técnicas necesarias. La mayoría de las mujeres habían vivido en ambientes tradicionales en los que la toma de decisiones había sido monopolizada por otros, así que tenían que aplicar el proceso elemental de afirmatividad, es decir, de articular un problema y conceptualizar una solución. Finalmente, ellas tuvieron que aprender a tomar decisiones en grupo.

Cuando se utilizó totalmente el entrenamiento de participación y análisis, la transferencia de aptitudes estaba relacionada con tres características de capacitación. Primera, todos los elementos de capacitación técnica fueron de participación, no teóricos.[28] Estos proyectos implicaron varios grados de experimentación con el fin de que las mujeres aprendieran todo lo que pudieran de sus propias equivocaciones más bien que de la autoridad. Segunda, la capacitación técnica de participación ocurrió durante la producción para que la educación no se limitara a situaciones artificiales. Por lo tanto, las mujeres estuvieron expuestas a los caprichos que pueden plagar las empresas, pero cuyas decisiones deben hacerse. Tercera, se contrató a una inductora para encauzar a las mujeres en las continuas confrontaciones y discusiones del grupo cuando surgían problemas dentro del proyecto. El deber de la inductora era recordarles a las mujeres cuáles eran sus metas a largo plazo y sus propios recursos cuando ellas ejecutaran las técnicas de producción y administración que estaban aprendiendo. Esta labor de inducción fue prolongada y se esforzó por excluir la forma de tomar decisiones

---

[28]Este enfoque a la eduación de adultos semialfabetos y analfabetos del Tercer Mundo tiene su contraparte en la atención en salud. El programa promotor de salud Carroll Behrhorst de Chimaltenango, Guatemala, tiene una larga historia de capacitar los analfabetos en una serie de técnicas de atención médica primaria que en este país sólo pueden practicar enfermeras especializadas. El programa pudo hacerlo dependiendo del entrenamiento clínico directo.

de parte de la propia inductora.

El entrenamiento de participación y análisis fue empleado totalmente en la pequeña empresa de metalistería de Brasil, la fábrica de helados de Costa Rica y en la cooperativa avícola de Sorata, y aplicado parcialmente en la panadería de Charguita. En el negocio de metalistería, la facilitación se convirtió en evaluaciones al finalizar cada día. Inicialmente, a estas jóvenes, muchas de las cuales vivían todavía en sus hogares paternos, se les preguntaba qué habían hecho durante el día y cómo se sentían al respecto. En este proceso, las tensiones interpersonales salieron a flote; las mujeres aprendieron a manejarlas y aumentó la cohesión en el grupo. Luego se les pidió que planificaran los días a la semana siguiente, lo cual las obligó a evaluar sus recursos y a estructurar su tiempo. A medida que surgían los problemas, la inductora los relacionaba con los recursos de la comunidad y las capacidades de las mujeres para aprovecharlos. Esta autoreflexión y reevaluación constantes estimularon el desarrollo de aptitudes críticas que son necesarias para la autosuficiencia administrativa y financiera. El proceso suministró prestigio, demandó responsabilidad y compromiso y sirvió de motivación importante durante épocas difíciles. Una característica inicial de este proceso en Brasil fue el compromiso de la mayoría de las jóvenes de permanecer en la escuela para completar por lo menos su educación primaria, con el fin de estar preparadas para trabajar en la pequeña empresa que sería de ellas en un año.

El potencial de este entrenamiento para resolver problemas y salvar obstáculos fue evidente durante el período de capacitación en Brasil. Las mujeres aprendieron a manejar la discriminación sexual en el trabajo y en la casa. Si bien recibieron un apoyo impresionante de sus madres para participar en una actividad no tradicional -- en este caso la metalistería --, las mujeres se enfrentaron a una gran oposición y humillación de los hombres del hogar y de los jóvenes de la comunidad. Algunas se retiraron en la fase inicial del curso de capacitación debido a comentarios que iban de "las mujeres son incapaces de realizar trabajos pesados" a "es peligroso tener mujeres en un taller porque distraen a los trabajadores". Las participantes estaban poco dispuestas a creer en sus propias capacidades cuando el proyecto les pidió que fueran pioneras -- las primeras mujeres metalistas de Brasil-- y fue preciso enfrentar esta indecisión porque impidió la transferencia efectiva de técnicas. El personal de capacitación descubrió que las sesiones de entrenamiento de participación y análisis fueron un medio muy eficaz para dirigirse a la renuencia de las mujeres, de manera que al final de dos años, ellas habían desarrollado claramente la habilidad de reconocer la discriminación sexual cuando ocurría, comprender los impedimentos que ella produce y hacer algo al respecto.

Al comienzo del proyecto, las mujeres compartieron un taller

con un grupo de hombres jóvenes que también estaban recibiendo un curso de metalistería. Siempre que podían, ellos hacían ruidos para distraer a las "muchachas". Algunas de estas insinuaciones eran amorosas, otras pretendían humillarlas. La inductora usó esta situación para ayudar a las mujeres a reconocer la discriminación sexual e inventar estrategias para manejarla.

El primer instructor del taller determinó que las mujeres no "tenían que realizar" un trabajo tan difícil. Se refirió a ellas como "damitas":

> El no sabía por qué las mujeres querían tomar el curso y convertirse en metalistas pues este no era el tipo de trabajo para ellas. "La forja y la metalistería son un trabajo pesado. Es para hombres, no para mujeres."

Por consiguiente, este profesor suministró poca capacitación. El mismo hizo gran parte de lo que consideraba trabajo pesado, en especial la forja. (Posteriormente fue reemplazado.) Las aprendices recibieron el mensaje: Si él, el experto, no tenía confianza en sus aptitudes, ¿por qué debían tenerla ellas?

Varias mujeres se sintieron particularmente heridas por los comentarios expresados por los hombres respecto a que "las jóvenes están pretendiendo ser metalistas". Cuando ellas discutieron sus sentimientos de desmoralización y humillación en las sesiones de entrenamiento de participación y análisis, la inductora hizo notar a las mujeres sus capacidades en el taller y las ayudó a analizar las situaciones difíciles que encontraron y a decidir qué podían hacer ellas mismas al respecto. Siempre se puso el énfasis en la confianza en sí mismas.

Un año después, cuando la pequeña empresa funcionaba en un centro cultural, las mujeres contrataron asistencia técnica con la ayuda del personal de CESUN. El técnico se sitió "fascinado" de estar trabajando para una empresa de metalistería manejada por mujeres y dedicó mucho tiempo a hacerles insinuaciones amorosas y poco a enseñar. Las participantes se quejaron de que sabían más metalistería que él, de que no estaban aprendiendo nada y por consiguiente desperdiciando los fondos del proyecto. "El estaba mucho más interesado en decir cosas lindas que en mejorar nuestras aptitudes", dijeron. Las mujeres lo reemplazaron.

El entrenamiento de participación y análisis facilitó el acceso a los recursos en otras formas además de que permitió a las mujeres superar la discriminación. La evaluación y el reconocimiento de sus aptitudes se hizo en las sesiones de tal entrenamiento. Las aptitudes analíticas que ellas desarrollaron les permitieron pensar y actuar adecuada y eficazmente en una variedad de situaciones. Por ejemplo, al finalizar el primer año, las mujeres fueron divididas en tres grupos y enviadas a tres lugares diferentes para que hicieran un mes de entrenamien-

to. Uno de los sitios fue la escuela vocacional de la universidad federal donde el equipo era adecuado y los recursos abundantes. Los otros dos eran talleres de metalistería dentro de la comunidad donde las condiciones eran difíciles, los recursos escasos, el equipo viejo y de mucha demanda parte de los trabajadores. En otras palabras, estos eran talleres con condiciones similares a un taller de metalistería corriente. Al compartir las sesiones de "evaluación" de participación y análisis al final de cada semana, los tres grupos se beneficiaron de las experiencias individuales. Cuando las tres internas en la escuela vocacional impresionaron tanto al profesor que él las recomendó para que las emplearan en un taller de la comunidad, las mujeres que se habían internado en este tipo de taller las pudieron preparar para la experiencia tan diferente de la escuela que ellas iban a encontrar.

Durante aproximadamente nueve meses después de finalizar el período de capacitación, la puesta en ejecución de la pequeña empresa y el comienzo de la producción fueron pospuestos por un cambio en el gobierno. Durante ese tiempo, la creciente crisis económica, la falta de ingresos del proyecto y la incertidumbre de la demora amenazaban a la empresa. La directora del proyecto aumentó la frecuencia de las sesiones de capacitación para aliviar las angustias. Las dificultades de la empresa, la situación económica de Brasil y otros problemas que estaban enfrentando fueron analizados. Finalmente, se desarrollaron planes para arreglárselas. Ellas aceptaron trabajos temporales, algunos de tiempo completo y establecieron un sistema de redes mediante el cual la información pudo circular y fue posible mantener la solidaridad. El grupo pudo movilizarse y volver a la empresa cuando la producción estuvo lista para comenzar. Sin la habilidad para analizar su situación y sin la responsabilidad y el compromiso que este método de capacitación ayudó a cultivar, esta flexibilidad hubiera sido imposible. El proyecto se habría desintegrado.

Un ejemplo reciente de la cooperativa avícola de Sorata demuestra el cambio tan positivo que el entrenamiento de participación y análisis produjo en estas mujeres semialfabetas sin experiencia previa fuera del pueblo. Una característica de este sistema fue vincular a las mujeres a las organizaciones regionales. La ley hondureña exige que los libros de las cooperativas legalizadas sean registrados; es necesario contratar un perito para que cumpla esta labor regularmente todos los meses. La agencia ejecutora del proyecto ofreció prestar este servicio recibiendo honorarios, después de que el proyecto fuera totalmente entregado a las mujeres. Sin embargo, además de los honorarios, las mujeres tendrían que hacer el viaje a Tegucigalpa mensualmente o pagar el transporte y los viáticos a otra persona para que lo hiciera. En vez de ello, contrataron a un experto de la ciudad vecina quien aceptó honorarios más bajos. Las mujeres localizaron a este experto indagando en la ciudad y consultando

con dos organismos nacionales con los cuales habían establecido relaciones como parte del proceso de capacitación.

La historia del entrenamiento en la fábrica de Costa Rica demuestra las consecuencias negativas que se presentan al retirar a la inductora antes de que las mujeres estén listas. Por 18 meses, el proyecto enfrentó una serie de obstáculos que se convirtieron en el centro de discusiones semanales de la inductora.[29] Estos problemas incluyeron equipo inadecuado, demoras en la reparación y reparaciones mal hechas. En consecuencia, la producción permaneció muy por debajo del punto de igualdad de los ingresos y los gastos. Estos factores a su vez se complicaron por las tensiones entre dos grupos étnicos. Con el entrenamiento de participación y análisis las mujeres lograron tres cosas: Primero, pudieron muy bien refrenar estas dificultades y transformarlas en experiencias educativas. Segundo, llegaron a comprender que podían aumentar la producción a pesar del equipo defectuoso, reorganizado su programa de trabajo. Este solo hecho tuvo un gran impacto en cuanto a que las mujeres se dieron cuenta de que ellas mismas podían cambiar el proyecto sin depender completamente de la agencia ejecutora. Tercero, con el entrenamiento de participación y análisis las mujeres se enfrentaron a las tensiones raciales. La inductora, o en este caso la directora del proyecto in situ, llamaron la atención sobre los comentarios o detalles pertinentes. Con voz suave y no acusadora, ella demostraba constantemente que las características de un individuo no pueden generalizarse a todo un grupo étnico y que las acciones son comprensibles (aunque no necesariamente perdonables). Esta capacitación fue crítica para mantener la afiliación de los dos grupos étnicos de la empresa. Las tensiones en la fábrica de helados reflejaba las tensiones étnicas de toda la comunidad, y la solución de estas tensiones fue una lucha difícil.

Si se presentaban problemas técnicos, las mujeres primero observaban y luego participaban en la evaluación de los mismos, la formulación de soluciones, la negociación y el contrato de asistencia técnica. Cuando podían contar con la ayuda de la inductora, elaboraban un plan de emergencia que presentaban a la agencia ejecutora, tomando por ello la iniciativa de manejar dificultades técnicas. La respuesta de las socias cuando se rompió un equipo en la fábrica de helados durante la mitad del segundo año (en el que se usó el entrenamiento de participación y análisis (contrastó fuertemente con las dificultades que estas mismas mujeres enfretaron seis meses después cuando no practicaban ese tipo de capacitación. En esa época, la directora in situ, o el entrenador del sistema de participación y análisis,

---

[29]Aunque las sesiones formales se hacían semanalmente, la inductora estaba siempre cerca del sitio de producción y con frecuencia intervenía cuando se presentaba un problema.

tuvo que retirarse de la fábrica de helados antes que las mujeres estuvieran lo suficientemente capacitadas en autoadministración, y no se pudo encontrar a nadie que la reemplazara. Coincidencialmente, la producción y la generación de ingresos también se convirtieron en un problema en ese momento.

El equipo había sido reparado inapropiadamente por tercera vez y las mujeres tenían la posibilidad de un ingreso inadecuado. Las tensiones producidas por estas dificultades adquirieron una dimensión étnica porque un grupo era más vulnerable a ciertas presiones que el otro. La situación financiera de las miembros de este grupo era más precaria y recibían menos apoyo y más oposición activa de sus maridos. En la fábrica se sentía mucha inquietud, no contaba con una inductora y las mujeres confundieron estas dificultades con características raciales y por consiguiente el conflicto interétnico llegó a su nivel más alto. Por este motivo la totalidad de las miembros de un grupo étnico renunciaron.[30] No fueron capaces de resolver un problema que habían resuelto antes muchas veces cuando la inductora estaba presente. La documentación estima que las sesiones inducidas de entrenamiento, participación y análisis de dos años y medio a tres hubieran sido suficientes para permitir a las mujeres superar este problema racial ellas mismas. Sin embargo, tal como están las cosas, las restantes han podido administrar y manejar la fábrica adecuadamente en otros aspectos.

Otros tres proyectos, rurales o semirurales, no han podido contar con una inductora desde que finalizó el Programa. La última intervención de la agencia ejecutora en Sorata delegó la responsabilidad de tomar decisiones importantes en un comité ejecutivo que recibió entrenamiento extra en técnicas gerenciales y administrativas y se esperaba que con el tiempo transfirieran esas técnicas a las demás mujeres. Su capacidad de hacerlo se ha probado y demostrado. (Ver la historia del proyecto, pág. 149). Un cambio reciente en esta estructura para alternar responsabilidades claves fue propuesto por las socias de la cooperativa, demostrando su habilidad para resolver las dificultades internas del negocio.

En el proyecto jamaiquino nunca se empleó el entrenamiento de participación y análisis. El manejo y la administración están en manos de unas pocas personas especialmente entrenadas, y no se pretende que la mayoría de las mujeres ocupen cargos que impliquen tomar decisiones. La pequeña empresa siempre permanecerá bajo la protección de la iglesia.

---

[30] Más adelante, la mayoría de estas mujeres trataron de regresar pero ninguna se quedó. Sin embargo, posteriormente se vincularon dos nuevas miembros de este grupo racial. El grupo está nuevamente algo integrado, pero el problema étnico continúa.

La panadería de Charguita ha tenido una necesidad crónica del entrenamiento de participación y análisis durante la vida del proyecto pero sólo lo recibió en el segundo año. Ha resuelto sus dificultades en otra forma permitiendo una gran rotación de miembros y manteniendo la panadería bajo la protección de un sindicato nacional de mujeres campesinas. El vínculo entre las empresas de Charguita y de Jamaica y sus organizaciones de apoyo fue establecido para desempeñar muchas de las funciones que el entrenamiento de participación y análisis enseñó a las mujeres a hacer ellas mismas en los otros tres proyectos, especialmente las referentes a las relaciones de los proyectos en la esfera nacional. Se puede recurrir a las dos organizaciones de apoyo para resolver los conflictos internos. Este vínculo está funcionando muy bien en Jamaica; en la actualidad el caso hondureño es un problema, debido a un conflicto relacionado con un préstamo de la organización de apoyo.

Se recomienda practicar el entrenamiento de participación y análisis durante todo el transcurso del proyecto de capacitación y que la empresa autosuficiente cuente con inductores independientes hasta cuando ya no sean necesarias. Esto requiere un compromiso de la organización ejecutora. La capacitación completa de este tipo no se necesita cuando la toma de decisiones está limitada a unos pocos miembros del grupo con la capacidad, facilidades y reglas internas para transmitir sus técnicas para tomar decisiones a otras mujeres; cuando una organización de apoyo siempre está disponible como parte integral del proyecto para intervenir cuando las participantes no estén capacitadas para sortear las dificultades. Sin embargo, todas están tan acostumbradas a considerarse como clientes o empleadas y la propiedad y la autoadministración son algo tan nuevo para ellas, que en ocasiones, y muy comprensiblemente, olvidan que son sus propios jefes. Para compensar esta tendencia es muy beneficioso mantener el entrenamiento de participación y análisis el mayor tiempo que sea posible.

Intervención y Autosuficiencia Administrativa

En ninguno de los proyectos las mujeres resolvían todos sus problemas ni tomaban todas las decisiones sin la intervención de la agencia ejecutora. Lo que el entrenamiento de participación y análisis permite es la negociación entre las mujeres y la agencia ejecutora respecto al grado hasta el cual intervendrá la última. Esto se convirtió en un gran problema en tres de los cinco proyectos de capacitación cuando al hacer la transferencia a la autosuficiencia, las mujeres pensaron que eran dueñas de las empresas pero aún no tenían suficiente experiencia para tomar las decisiones más acertadas posibles. La naturaleza de esa negociación fue una polémica sobre quién debía tomar las decisiones finales porque eso era parte del proceso de adaptación; la renuncia de las mujeres a dejar ir a la agencia ejecutora a pesar

de que deseaban ejercer el control; reticencia de la organización a dejarlas ir; y el conocimiento de ambos que debían hacerlo.

Este proceso de adaptación se hizo más difícil porque las mujeres no siempre tomaron las decisiones que la organización ejecutora consideraba las mejores. Además, en una coyuntura en la que la administración de la cooperativa se estaba transfiriendo a las mujeres, las inquietudes de ambas partes estaban en su punto álgido. En la etapa de transferencia cuando se disponía del entrenamiento de participación y análisis (Salvador, Charguita), la organización ejecutora intervino menos en decisiones que cuando no se contaba con este sistema (Limón, Sorata). Este tipo de entrenamiento facilitaba la transferencia de la administración. Sin embargo, en este momento todas las organizaciones ejecutoras intervinieron hasta cierto punto en decisiones importantes y lo hicieron con mano más dura de la que usaron en cualquier otro momento durante el proyecto de capacitación, puesto que esta era probablemente la última vez que podrían hacerlo.

Capacitación Adicional: Matemáticas, Contabilidad y Alfabetismo

La capacitación en producción estuvo a cargo de profesores o técnicos. El entrenamiento en el trabajo fue un mecanismo mediante el cual se identificó la necesidad de capacitación o ayuda adicionales. Fue necesario ofrecer capacitación en contabilidad y matemática básica durante largos períodos en todos los proyectos excepto en el de Jamaica, donde la contabilidad y la administración estaban a cargo de un contabilista experto. En la panadería de Charguita, se destacó la necesidad de asistencia técnica y capacitación intensiva en contabilidad y teneduría de libros porque la presidente del grupo se robó los ingresos. Esto hizo que la agencia ejecutora buscara la ayuda de una voluntaria de los Cuerpos de Paz que vivió en la comunidad durante nueve meses y trabajó al lado de las mujeres de la panadería haciendo entrenamiento de participación y análisis en todos los aspectos del trabajo, concentrándose en las matemáticas y la contabilidad. En Salvador, Brasil, se dictaron varios cursos de matemáticas y las aptitudes eran supervisadas por la inductora de la capacitación. En la fábrica de helados y en la cooperativa avícola, el entrenamiento en contabilidad y administración se aumentó con la capacitación intensiva de dos miembros seleccionadas o elegidas en el último año. Este entrenamiento intensivo en matemáticas fue un elemento crítico en todos los proyectos. Requirió concentrarse en la ayuda, incluyendo acceso a la supervisión hasta cuando las mujeres se sintieron seguras de sus capacidades.

La siguiente necesidad más común identificada fue el alfabetismo o el mejoramiento de las aptitudes en este campo. En Salvador, la inductora organizó cursos remediales de lectura. Sin embargo, en el proyecto avícola de Sorata, las mismas mujeres

le dijeron a la inductora que deseaban perfeccionar las aptitudes de alfabetismo de unas pocas a la totalidad de las socias. En esta comunidad rural, donde no se tenía acceso a recursos como la alfabetización, la agencia ejecutora suministró manuales de capacitación a varias mujeres que sabían leer y escribir, quienes a su vez dictaron clases a otras mujeres. Como el alfabetismo es un requisito legal para asumir un cargo ejecutivo dentro de una cooperativa hondureña, las mujeres de más edad que eran analfabetas pero tenían más experiencia y sensatez en manejo y administración que las miembros más jóvenes y alfabetas, decidieron aprender a leer y escribir.

CONCLUSION

El entrenamiento de participación y análisis y la capacitación en alfabetismo y matemáticas se emplearon para garantizar la productividad. La formación de conciencia sin tener en cuenta la producción no hacía parte de ninguno de los diseños de los proyectos de capacitación excepto el de matelistería de Brasil, cuyos resultados hicieron que el personal llegara a la conclusión de que la sola formación de conciencia no constituyó una herramienta valiosa. La directora in situ del proyecto de capacitación de la fábrica de helados de Costa Rica, que había empleado ese método en proyectos anteriores, determinó que el entrenamiento de participación llevó consigo la capacitación en técnicas de producción y que la asistencia técnica adecuada podría conseguir lo que no lograron los proyectos en las que ella había trabajado: aumentos dramáticos de la confianza en sí mismas, positividad y aptitudes para tomar decisiones entre las participantes, así como un acceso efectivo al potencial financiero de su empresa mediante la práctica de las aptitudes administrativas.

La experiencia del proyecto brasilero en el manejo de la discriminación sexual destaca la importancia de una característica de los cinco proyectos: que la capacitación se llevó a cabo en ambientes de sólo mujeres. Sus discusiones sobre discriminación sexual y el análisis de sus reacciones a ella pudieron no haber ocurrido, o resultado mucho menos efectiva en caso de que hubiera hombres. Sus experiencias con aprendices hombres compartiendo el mismo recinto ilustran una de las dificultades que se presentan en los ambientes mixtos cuando las mujeres se están capacitando en una técnica no tradicional. Ellas necesitaban un medio seguro en el cual practicar las técnicas que según otros no podrían aprender.

La necesidad de ambientes en los que sólo se entrenen mujeres no se limita a los casos relacionados con el aprendizaje de técnicas de producción no tradicionales. La experiencia en otros proyectos prueba ampliamente que cuando se mezclan hombres y mujeres, ellos son quienes asumen los cargos de liderazgo, los mejor pagados y los más capacitados. Para poder practicar la administración y la toma de decisiones, en los cinco proyectos

era imperioso ubicar a las mujeres en ambientes en los cuales las tradiciones culturales no las obligaron a asumir papeles domésticos pasivos. El cambio profundo del concepto y la confianza en sí mismas así como la seguridad que produjo el proceso de capacitación permitirá a las mujeres desempeñarse con eficacia en ambientes mixtos. La experiencia de algunas de las aprendices del proyecto de Brasil atestiguan esta posibilidad.

Este Programa recomienda que las mujeres que están aprendiendo técnicas de administración y de ocupaciones no tradicionales sean entrenadas en proyectos de producción solo para mujeres. Esta experiencia les dará la fuerza y la confianza en sí mismas que necesitan para utilizar estos conocimientos en otro sitio.

CAPITULO CUARTO

RECOMENDACIONES Y RESULTADOS PARA LOS QUE FORMULAN POLITICAS

LA MUJER EN EL DESARROLLO

Como señala un trabajo de la AID sobre políticas, "... en casi todos los países y dentro de la mayoría de los grupos étnicos, las mujeres tienen mucha más dificultad para poseer tierra, obtener crédito, recibir capacitación e información y obtener nuevas tecnologías. Si estas restricciones no se superan... se frustrarán los esfuerzos para aumentar la producción general y lograr la autosuficiencia". Por consiguiente, el plan de investigación examinó los factores que facilitaban y obstaculizaban el acceso de las mujeres a los recursos y el control de los mismos.

Autosuficiencia

Recomendación: Se debe dar más importancia que en el pasado a la planificación financiera en los proyectos de generación de ingresos para la mujer. Esto evitará los problemas crónicos que se presentan para conseguir la autosuficiencia.

Discusión: "Típicamente los proyectos que pretenden aumentar directamente los ingresos para la mujer se han llevado a cabo en pequeña escala y se ha prestado poca atención a la comercialización eficaz o a la viabilidad a largo plazo. Este tipo de programas de generación de ingresos en pequeña escala, que efectivamente se mantienen fuera de la corriente principal de la planificación para el desarrollo, hacen poco para dirigirse a las

necesidades económicas a largo plazo de las mujeres de bajos ingresos."[31]

Los estudios completos de mercadeo y de factibilidad durante la primera etapa de los proyectos de desarrollo aumentan la posibilidad de que las pequeñas empresas de las mujeres no tengan necesidad de subvenciones continuas.

Compromiso de la Comunidad

Resultado: La vinculación de mujeres a empresas colectivas es un vehículo eficaz para promover la participación en el desarrollo regional y de la comunidad.

Discusión: La participación en los proyectos le proporcionó a las mujeres confianza en sí mismas, recursos y aptitudes que les permitieron comprometerse económica y políticamente en sus comunidades.

Educación Vocacional y Formal

Capacitación Técnica y Administrativa

Recomendación: Las empresas colectivas, manejadas y de propiedad de las empleadas deberían utilizarse como sitios de aprendizaje técnico y administrativo para mujeres de escasos ingresos y niveles educativos bajos.

Discusión: El documento sobre políticas de la Mujer en el Desarrollo expresa que la AID puede apoyar y financiar programas de capacitación profesional para mujeres en dos niveles: (1) programas de aprendizaje técnico e industrial que las preparen a ingresar en sectores laborales productivos y (2) programas para enseñar técnicas administrativas para desempeñar trabajos de oficina que requieran conocimientos básicos de contabilidad y administración. Los datos cualitativos demostraron que la perspectiva de ser propietarias fue una gran motivación para que las mujeres se preocuparan por obtener aptitudes técnicas y administrativas.

Parte del entrenamiento en administración se hizo en técnicas de trabajo en equipo. La experiencia laboral anterior de las mujeres había sido trabajo doméstico, agrícola y ventas ambulantes, los cuales requieren poca o ninguna cooperación con otras personas. Este programa ofreció capacitación en la división del trabajo, el arreglo de conflictos entre grupo, la separación de los problemas personales de los relacionados con el trabajo y otras habilidades sociales negociables y transferibles.

---

[31]Documento sobre Políticas de la Mujer en el Desarrollo, de la AID, pag.5.

Educación Formal

Recomendación: Las empresas pequeñas de propiedad de los trabajadores deben considerarse un vehículo programático eficaz para motivar a las mujeres adolescentes y adultas a continuar su educación formal.

Discusión: En muchos casos, el mejoramiento de aptitudes en lectura, escritura y matemáticas básicas llegó a ser tan importante para las mujeres que ellas presionaron a la agencia ejecutora para que ofreciera estas clases como parte del entrenamiento del proyecto. Muchas decidieron regresar a la educación formal. El mejoramiento de sus conocimientos les dará mayor oportunidad de empleo incluso si se retiran del proyecto.

Status del Sector Formal

Recomendación: El diseño del programa debe incluir medidas para garantizar la personería jurídica de las empresas recién formadas, la que les dará derecho a crédito y a los beneficios de los programas gubernamentales sectoriales.

Discusión: El poder de motivación en la participación en el sector económico formal fue evidente en los cinco proyectos. En cuatro de ellos, las mujeres se resistieron a vender sus productos utilizando métodos del sector informal (es decir, en las calles) aunque esto les significaba un aumento considerable en las ventas.

Capacitación Aparte para las Mujeres

Recomendación: El entrenamiento de mujeres en administración y técnicas no tradicionales debe llevarse a cabo en ambientes "sólo para mujeres", por lo menos hasta cuando ellas adquieran la confianza para practicar estos conocimientos alrededor de hombres.

Discusión: La política actual de la AID sobre la Mujer en el Desarrollo apoya claramente la integración de las mujeres como participantes y beneficiarias en la programación general de la entidad. Sin embargo, también reconoce que hay circunstancias en las que se justifican los programas aparte (pág. 1).

Cuando se entrenan hombres y mujeres al mismo tiempo, las tradiciones culturales por lo general ordenan que los hombres ocupen los cargos de mando; por consiguiente, es difícil que las mujeres tengan acceso a todas las actividades administrativas y cargos especializados. Mediante la capacitación en ambientes sólo para mujeres, ellas desempeñan los papeles de trabajadoras y administradoras capacitadas. El entrenamiento del programa incluyó discusiones intensivas que estaban dirigidas a la resis-

tencia familiar y los sentimientos de inferioridad profundamente arraigados. Este tipo de discusiones no podrían llevarse a cabo en grupos mixtos.

Trabajos No Tradicionales para Mujeres

"Donde existen prejuicios sistemáticos contra la mujer en la fuerza laboral, o en ciertos segmentos de ésta, la AID apoyará los esfuerzos para aliviar este prejuicio, mediante reformas de las políticas, programas experimentales, o ambos, lo cual demuestra las formas como las mujeres pueden ingresar a trabajos no tradicionales". (Documento sobre Políticas de la AID, pág.1).

Resultado: El elevado status de estas ocupaciones ayuda a mitigar la resistencia a la participación de la mujer.

Recomendación: Deben suministrarse apoyo y seguimiento adecuados a las mujeres en ocupaciones no tradicionales para que puedan habérselas con la falta de confianza en sí mismas en nuevas áreas y con la resistencia de la familia o la comunidad a su participación.

Discusión: La experiencia del programa demuestra que, con ayuda extra, las mujeres pueden obtener cargos cada vez más lucrativos y desafiantes en actividades no tradicionales. El Programa ahora suministra datos sobre los obstáculos que enfrentan las mujeres así como ejemplos de solución exitosa de problemas a nivel programático. Por ejemplo, en la cooperativa de metalistería, la inductora sostenía discusiones diarias o semanales para ayudar a las mujeres a enfrentarse a las actitudes discriminatorias de un instructor que eventualmente fue despedido. El elevado status de estas ocupaciones y los beneficios sociales y políticos que este status dió a las familias de las mujeres en la comunidad mitigó o disipó la resistencia a la participación de las mujeres en el trabajo no tradicional.

Efecto de Demostración de los Proyectos

Resultado: Cuando las cooperativas que no son de propiedad femenina están bien proyectadas, tienen un efecto de demostración que estimula la incorporación de las mujeres en el desarrollo de toda la región.

Discusión: Entre el número considerable de visitantes hubo muchos que se animaron a formar cooperativas similares y solicitar financiamiento para otros proyectos. Además algunas de las agencias ejecutoras diseñaron proyectos de seguimiento que incluyeron las lecciones aprendidas durante el programa.

POLITICA DE POBLACION

"Los demógrafos están de acuerdo en que cuatro factores biológicos directos determinan los patrones de fecundidad: el patrón de lactancia, la edad en la que se inicia la actividad sexual, el uso de anticonceptivos y el aborto provocado... A su vez, una gran variedad de factores sociales, económicos y culturales influyen en la fecundidad a través de uno de estos cuatro determinantes 'directas'. Quizás las más significativas de estas determinantes socioeconómicas o 'indirectas' son la salud, la educación femenina, el empleo/ingreso y la urbanización". (Documento sobre Política Demográfica, AID, pág. 3.)

"De los factores relacionados con el comportamiento reproductivo de la mujer, su educación y su acceso a los recursos e ingresos y el control de ellos son particularmente significativos". (Documento sobre Políticas de la Mujer en el Desarrollo, de la AID, pág. 7)

Se ha reanudado el interés en el efecto que puede tener el énfasis en el desarrollo económico en el descenso de la fecundidad. Los datos del MED/PED demuestran claramente que en los tres proyectos en los que la práctica anticonceptiva fue baja al principio y las participantes en su mayoría estaban en edad de procrear, la participación de las mujeres en estas microempresas de propiedad en cooperativa aumentó su interés en la educación sexual y su motivación para practicar la anticoncepción. Sin embargo, es importante notar que la progresión lógica del creciente interés en la anticoncepción al mayor uso de anticonceptivos no puede presentarse si no hay servicios disponibles o de fácil acceso.

El efecto de la participación femenina en factores directamente relacionados con la fecundidad fue más marcado en el proyecto de Brasil, donde la mayoría de las participantes eran adolescentes y se ofreció un curso sobre educación sexual. Las jóvenes solicitaron espontáneamente más información sobre anticoncepción, iniciaron discusiones dentro de sus familias sobre el aplazamiento del matrimonio, la toma de decisiones independientemente de los deseos de padres o amantes y aumentaron el uso de anticonceptivos. Los datos sobre las adolescentes de Brasil y de la granja avícola de Honduras demuestran que este tipo de proyectos encamina fuertemente a las adolescentes en una dirección positiva en un momento crucial de sus vidas y crea una alternativa para el matrimonio precoz.

El Programa recopiló datos pertinentes a dos de las determinantes indirectas de la fecundidad: la educación femenina y el empleo/ingreso. Estos dos factores están estrechamente interrelacionados en los proyectos; es decir, que el mejoramiento del nivel educativo fue logrado principalmente a través de la capacitación en el trabajo y de la práctica de conocimientos relaciona-

dos con el trabajo.

Educación de la Mujer

Alternativas para la Educación Formal

Resultados: La participación en cooperativas de propiedad de las mujeres y administradas por ellas tienen un impacto en las actitudes y las posibilidades de empleo de las mujeres de bajos ingresos, que es al menos comparable a terminar la escuela primaria.

Discusión: Un documento sobre políticas de la AID destaca que, con algunas excepciones, el punto decisivo crucial para las mujeres en la correlación entre la educación y la fecundidad femeninas es si se termina la educación primaria.

El estudio muestra que la educación no formal relacionada con el trabajo es una alternativa a los salones de clase tradicionales. El ingreso a la economía de salarios con algún control sobre los ingresos, combinado con los cambios en los papeles de la familia y la comunidad, predispuso a las mujeres a aceptar nuevas ideas. Esto equivale aproximadamente a los beneficios citados de la educación formal, con la ventaja de que muchas mujeres se sienten más atraídas por los proyectos que generan ingresos que por la educación formal.

Interés Creciente en la Educación Formal

Resultado: La participación en este tipo de proyecto estimula el aumento del interés y la asistencia a la educación formal, especialmente entre las adolescentes.

Discusión: Las adolescentes fueron estimuladas para que asistieran a escuelas nocturnas a terminar su educación primaria. Otras mujeres solicitaron cursos de alfabetización para complementar su entrenamiento. La mayoría de ellas consideraron que la educación adicional era una herramienta para lograr competencia en el trabajo y un prerequisito para asumir cargos administrativos.

Empleo e Ingreso

Cambios en las Actitudes y en el Trato entre Hombre y Mujer

Resultado: La toma de decisiones, las aptitudes administrativas y la propiedad de las empresas aumentaron la confianza de las mujeres en sí mismas, mejoraron el status, el trato entre hombre y mujer y el poder para tomar decisiones en el hogar.

Discusión: Estos cambios radicales ocurridos en el concepto de sí mismas, la positividad y el poder dentro de la familia generalmente han ocurrido entre mujeres que ocupan cargos más tradi-

cionales. La promesa de la propiedad de las cooperativas fue considerada como una inversión en el futuro, un incentivo que fomentó la dedicación al trabajo. En la literatura, esta promesa de propiedad está relacionada con una fecundidad mayor.

Papel del Ingreso

Resultados: El ingreso, o la probabilidad de recibirlo eventualmente, es absolutamente necesario para la participación de las mujeres.

Discusión: Sin ingreso o la probabilidad eventual de tenerlo, muchas mujeres se hubieran obligado a aceptar otro empleo o renunciar debido a la oposición de sus familias. Sin embargo, muchos de los cambios de actitudes y comportamiento relacionados con la fecundidad se presentaron antes de que se recibiera ningún ingreso significativo como resultado del entrenamiento.

EMPRESA PRIVADA

El programa MED/PED representa un modelo diferente de otros conocidos sobre empresas pequeñas[32] en varias formas: (1) creó empresas pequeñas a intermedias[33] desde el principio, en vez de mejorar la productividad de las empresas pequeñas o microempresas existentes; (2) transfirió la propiedad de estas pequeñas empresas a un grupo de mujeres que fueron capacitadas para trabajar colectivamente, en su mayoría desempleadas en el sector formal o el no formal, en vez de estar trabajando con mujeres independientes o familias que ya manejan o son propietarias de microempresas en el sector no formal; (3) suministró donaciones, no créditos, para equipo esencial, capacitación y costos de producción iniciales, mientras que muchos programas de empresas pequeñas funcionan principalmente a través de crédito, subvencionando únicamente los costos de entrenamiento; (4) colocó las empresas abiertamente en el sector formal de la economía al localizar la producción fuera del hogar en un sitio fijo y asegurar las licencias apropiadas y la personería jurídica.

No estaba incluído en los planes de este Programa ni en este informe el analizar las ventajas y desventajas comparativas de este modelo de desarrollo de pequeña empresa. Una evaluación

---

32/ Por ejemplo, el Programa PISCES manejado por Acción Internacional, Cambridge, Massachusetts.

33/ En este informe, los proyectos son caracterizados como "pequeñas empresas o industrias", en comparación con las "microempresas". Ellas emplean un promedio de 20 personas, y los costos de capital inicial variaron entre 10.000 y 40.000 dólares.

futura podría decir si los elementos de la propiedad colectiva, la falta de deudas y el derecho a crédito producen más expansión y mantenimiento a largo plazo que otros modelos existentes.

Repetición

Recomendación: Los programas que establecen empresas de propiedad colectiva para mujeres de bajos ingresos deben agrupar los proyectos geográficamente con el fin de reducir los costos administrativos y de capacitación.

Discusión: En este programa la dimensión de la obra limitó el número de personas que podían emplearse lucrativamente. El entrenamiento administrativo de participación implicaba la vinculación diaria o semanal de una inductora. La forma menos costosa para repetir el Programa sería agrupar varios proyectos similares geográficamente y usar la misma agencia ejecutora, la inductora y el personal de entrenamiento administrativo. Por lo tanto, el único personal específico para los proyectos individuales serían los técnicos que ofrecen asistencia y capacitación en aptitudes de producción.

Empresas de Propiedad de las Trabajadoras

Recomendación: En el Programa, la promesa de la propiedad eventual motivó a las participantes a hacer sacrificios económicos durante los períodos en que el ingreso era bajo. Muchos negocios fracasan porque los empleados no son tan fieles a ellos como lo serían a un negocio de familia. El incentivo de que las participantes tendrán un futuro en el negocio, como si se tratara de un negocio de familia, aumenta el compromiso con este y disminuye el riesgo de que fracase.

Costo

Recomendación: En el diseño del programa deben asignarse fondos adecuados para capacitación y equipo; los ahorros a corto plazo a costa de la calidad sólo pueden conducir a fracasos a largo plazo.

Discusión: El entrenamiento de mujeres de bajo nivel educativo en técnicas de administración demora por lo menos dos o tres años, incluyendo la asistencia técnica de seguimiento. En este Programa, el costo fue sufragado parcialmente por el beneficiario y, en dos casos, parte fue subsidiado por los Cuerpos de Paz. El presupuesto también debería incluir fondos para equipo adecuado. Un proyecto todavía está padeciendo las consecuencias de comprar equipo defectuoso y de segunda mano y tienen unos gastos de equipo y mantenimiento tan altos que su supervivencia está en peligro.

Desarrollo de Aptitudes Administrativas y Empresariales

Resultado: La participación en empresas de propiedad colectiva puede ofrecer técnicas administrativas y empresariales a mujeres de bajos ingresos.

Discusión: El documento sobre políticas de la AID sobre desarrollo de la empresa privada cita la falta de habilidades administrativas y empresariales como un obstáculo para el crecimiento (pág. 4). La mayor parte de los programas que se relacionan con esta necesidad están dirigidos a aquellas personas con un nivel educativo relativamente alto. En este programa, incluso las mujeres con sólo tercer año de primaria desarrollaron aptitudes de administración transferibles. Esto siginifica que en un futuro podría emplearse en empresas similares.

Beneficiaria de Bajos Ingresos

Recomendación: Las personas que formulan políticas deberían considerar el suministro de capital inicial y los costos de capacitación a través de donaciones en vez de conceder préstamos cuando se está estimulando a beneficiarios de bajos ingresos y sin experiencia en empresas para que inicien industrias de pequeña a mediana escala.

Discusión: La política de la AID sobre desarrollo de la empresa privada recomienda que "todas las inversiones deberían, cuando sea posible, evitar el uso de subsidios excepto cuando económicamente se justifiquen..." (pág. 9). En la mayoría de los países en desarrollo, el porcentaje de fracaso de negocios nuevos pequeños que funcionan mediante préstamos está en el rango del 80 al 90 por ciento. Bajo ciertas circunstancias, las donaciones aumentarían las oportunidades de autonomía para las nuevas empresas.

Para las empresas femeninas individuales, los préstamos muy pequeños se pueden manejar, pero los costos iniciales para la mayoría de las cooperativas de este programa oscilaron entre 10.000 y 40.000 dólares. El pago de préstamos de esta cuantía serían casi imposibles para familias de bajos ingresos o para comunidades en aprietos económicos porque no cuentan con una base económica cuando el ingreso del negocio decae o cuando cometen errores por falta de experiencia.

* * * * * *

La falta de acceso de las mujeres a los recursos continúa siendo una de las áreas más problemáticas para los planificadores y los que formulan políticas sobre desarrollo. Los datos del Programa MED/PED han suministrado lecciones valiosas para quienes

deseen incorporar mujeres en los programas de desarrollo. Las lecciones se refieren a las aptitudes de las mujeres de bajos ingresos como propietarias y administradoras, el gran impacto positivo que produce en ellas el desempeño de esos papeles, y la autosuficiencia de las nuevas empresas colectivas.

CAPITULO QUINTO

RECOMENDACIONES PARA ADMINISTRADORES DE PROGRAMAS

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

Entrenamiento

Recomendación: El diseño de proyectos para pequeñas empresas debe tener en cuenta la capacitación completa de todos los participantes en técnicas de gerencia, administración y comercialización.

Discusión: El impacto positivo de esta capacitación en las mujeres, sus familias y a veces la comunidad es admirable. Este entrenamiento también contribuyó al logro de la autosuficiencia porque la empresa no puede mantenerse a sí misma a no ser que la mayoría de las participantes dominen las técnicas necesarias.

Recomendación: Esta capacitación puede ofrecerse mejor a través de una metodología llamada "entrenamiento de participación y análisis", que facilita practicar intensivamente en el trabajo la toma de decisiones y de iniciativas en producción y administración.

Discusión: Esta capacitación es efectiva porque permite el ensayo y es supervisada de cerca por las inductoras e instructoras profesionales. Además es muy estimulante porque está vinculada a la producción. Las clases sobre los temas que no tenían relación con situaciones de trabajo reales no resultaron provechosas. Una meta importante de esta capacitación es permitir a

las mujeres manejar casos inesperados.

Recomendación: Con frecuencia se requiere contratar a un experto para que enseñe las técnicas necesarias, y el dinero para pagarle debe ser incluido en el presupuesto.

Discusión: Como los voluntarios de la comunidad con frecuencia no son calificados o confiables, cada candidato debe evaluarse individualmente.[34]

Recomendación: La identificación apropiada de la asistencia técnica en mercadeo debe hacerse durante la etapa inicial del proyecto.

Discusión: En muchos países de esta región es difícil encontrar asesores en mercadeo que estén orientados a las empresas pequeñas en la población rural. Con frecuencia no existen cursos de comercialización en las universidades locales y los que se entrenaron en universidades extranjeras trabajan en el sector cooperativo y cobran por sus servicios como corresponde.

Elección de un Organismo Ejecutor

Recomendación: Uno de los muchos criterios para seleccionar una agencia para que ejecute un proyecto debe ser la conveniencia de una relación entre la agencia y la empresa después de que el proyecto termine.

Discusión: Algunas agencias han demostrado habilidad para mantener alguna relación de consulta con los proyectos cuando ya no existe la base financiera para ello. Esta constante relación es frecuentemente más factible que ocurra en los proyectos urbanos. Cuando esta relación no ocurre, las mujeres deberían ser entrenadas para contratar la asistencia técnica necesaria.

Recomendación: Cuando se enseñan técnicas de administración, se requiere un período de capacitación -- uno a tres años -- adecuado. El tiempo necesario depende de la complejidad de la empresa y del nivel de educación o experiencia de las participantes. El tiempo empleado en técnicas de producción varía de acuerdo al conocimiento enseñado y el nivel de tecnología.

Discusión: Las mujeres deben estar preparadas para pagar la asistencia técnica necesaria cuando se enfrenten a situaciones que no pueden manejar solas.

---

[34]Las "voluntarias" de los Cuerpos de Paz no lo son realmente; prestaron sus servicios como inductoras o entrenadoras en dos proyectos.

Recomendación: La incorporación de la educación sexual en el programa de capacitación en administración es conveniente, en especial para las adolescentes.

Discusión: La educación sexual le proporciona a las mujeres control adicional sobre su reproducción de manera que su participación no será interrumpida por el embarazo si ellas no lo desean. En este proyecto, la educación sexual tuvo el efecto positivo más notorio cuando se ofreció a las adolescentes.

Recomendación: El personal del proyecto tiene que estar preparado para tratar con el sexismo y el paternalismo de los instructores, especialmente los que enseñan técnicas no tradicionales. También debe estar dispuesto a reemplazar los instructores que impidan el acceso de las mujeres a las técnicas.

Equipo

Recomendación: Los presupuestos para equipo deben ser suficientes para evitar elevados gastos de reparación y mantenimiento.

Discusión: Los ahorros a corto plazo en equipo afecta con frecuencia a la empresa a la larga debido a los elevados gastos de mantenimiento. El equipo defectuoso también perpetúa el mito de que las mujeres no pueden tener éxito en actividades no tradicionales.

Recomendación: Los recursos para entrenar a las mujeres en reparación y mantenimiento de equipo deben incorporarse en el proyecto. Si esto no es práctico, las mujeres deben capacitarse para identificar y contratar la asistencia necesaria en mantenimiento y reparación.

ASUNTOS LEGALES Y FINANCIEROS

Recomendación: Siempre que sea posible, se debe obtener la personería jurídica adecuada para la empresa o cooperativa durante el transcurso del proyecto.

Discusión: La personería jurídica garantizará el acceso futuro de la empresa al crédito y a los programas gubernamentales dirigidos a cooperativas o pequeños negocios. La personería jurídica también permite que la agencia ejecutora transfiera la propiedad del equipo principal al grupo de mujeres apenas se haya terminado el financiamiento.

Recomendación: El grupo de mujeres debe establecer estatutos internos durante el período de capacitación.

Discusión: El proceso de formación de estos estatutos y su revisión cuando se necesitó fueron una contribución significativa para la habilidad de las mujeres de trabajar como grupo y tomar

decisiones conjuntas. El único proyecto que no constituyó estatutos -- la panadería -- aprendió experimentando a costa de una elevada tasa de deserción.

Recomendación: Los estudios de mercadeo y de factibilidad en una variedad de alternativas de producción deben ser la primera etapa de esos proyectos. Las participantes pueden elegir entre las alternativas más prometedoras.

Discusión: Los estudios de mercadeo y de factibilidad examinan las necesidades del mercado para identificar los productos potenciales y luego investigar los precios de venta, los canales de distribución y el nivel de demanda. Tales estudios consideraron la disponibilidad y el costo de la materia prima y del equipo y la infraestructura (servicios, construcciones, transporte, etc.). También se examinan otros criterios pertinentes, como el nivel educativo requerido y la disponibilidad de asistencia técnica. De esta información se pueden proyectar el ingreso y los gastos.

Recomendación: Los estudios de mercadeo y de factibilidad de los proyectos para la mujer consideran la disposición femenina de participar en métodos de comercialización específicos.

Discusión: Los conceptos de las mujeres sobre el estatus y su idea de los papeles apropiados pueden producir un rechazo a métodos de comercialización como las ventas ambulantes y manejar carritos.

Recomendación: Un proyecto debe tener el derecho a reducir sus socias a un número financieramente viable no reemplazando el personal que se retira.

Discusión: Mientras esto parece contradecir la meta de beneficiar al mayor número posible, el nivel de ingreso de una empresa pequeña puede suministrar ganancias suficientes para solo un número limitado de miembros o empleados. Toda la gama de conocimientos técnicos y administrativos solo se puede ofrecer al tiempo a cierto número de aprendices. En el proyecto avícola de Sorata se decidió que el máximo eran 35, mientras que 10 pareció la cifra más manejable en el proyecto de metalistería. Los números pequeños son compensados por la habilidad de las mujeres para enseñar algunos de los conocimientos a nuevas miembros. A medida que la empresa llega a estar más establecida, se puede hacer la expansión, pero esto no debe esperarse en las etapas iniciales.

PROPIEDAD Y AUTOADMINISTRACION

Recomendación: El objetivo principal de todos los proyectos que

generan ingresos para la mujer debe ser la transferencia de la propiedad de la empresa al grupo de mujeres. Es necesario hacer el traspaso de las responsabilidades administrativas a ellas para que esto ocurra y la empresa debe ser capaz de completar la autosuficiencia financiera.

Discusión: Para que se lleve a cabo la transferencia de la propiedad y la administración, los organismos que suministran los fondos deben seriamente considerar a todos los proyectos para la mujer como negocios, no como actividades subvencionadas. En el Programa, la actitud de tomar el proyecto en serio mejoraron el estatus de las mujeres dentro de sus familias y la comunidad, así como el concepto y la confianza en sí mismas. La propiedad colectiva también ayuda a asegurar la existencia continua de la empresa porque produce la dedicación necesaria para sostener el negocio durante crisis económicas.

Recomendación: No se deben pagar sueldos durante el período de capacitación pero los horarios deben ser los suficientemente flexibles como para que se ajusten a la necesidad que tienen las mujeres de ganar dinero durante este tiempo.

Discusión: El pago de salarios, mientras la agencia ejecutora aún esté comprometida, fomenta una mentalidad de "empleado" que obstaculiza el objetivo de transferir la propiedad y la administración al grupo femenino. Los sacrificios y privaciones de las mujeres que permanecieron en el grupo durante el período de entrenamiento aumentaron su participación e identificación con la empresa. Es conveniente reembolsarles los gastos contraídos (por ejemplo transporte).

Recomendación: Si bien la participación del grupo en la toma de decisiones es la regla general para estimular la autoadministración, la agencia ejecutora debe ser lo suficientemente flexible como para reconocer cuándo es necesario imponer decisiones al grupo.

Discusión: La experiencia de por lo menos un proyecto muestra que cuando las mujeres están sometidas a fuertes presiones económicas y sociales durante el período de capacitación, ellas quizás tomen decisiones que arriesgarían el futuro de todo el proyecto (por ejemplo, distribuir las ganancias en vez de hacer reinversiones necesarias).

Recomendación: En las proyecciones financieras deben tenerse en cuenta los errores y demoras debidas al aprendizaje de técnicas administrativas en el trabajo.

Discusión: Las participantes de empresas autoadministradas tienen que aprender mientras construyen su negocio. Las relaciones constantes con la agencia ejecutora sobre una base de consulta y las preparaciones para el acceso a la asistencia técnica

pueden evitar desastres y apresurar el aprendizaje durante el período inicial.

Recomendación: Los ejecutores deben ayudar a las mujeres a tomar decisiones sobre la reasignación de recursos familiares así como respecto a las alternativas para la atención infantil.

Discusión: Esta medida ayudaría a evitar la sobrecarga que tienen las mujeres con un "día doble" de trabajo. La experiencia en estos proyectos demostró que una vez las mujeres se vincularon fuertemente al proyecto, y su situación y su ingreso mejoraron, pudieron manejar muchos recursos para continuar su compromiso.

Recomendación: Los ejecutores necesitan hacer planes para el período durante el cual retirarán la ayuda al proyecto.

Discusión: Este período está con frecuencia lleno de tensiones e inquietud en ambas partes. Un proceso claro y ordenado para transferir las responsabilidades del proyecto debe acordarse, redactarse y discutirse frecuentemente a comienzos del período de capacitación. Para las mujeres, las tensiones con frecuencia se manifiestan en forma de miedo y falta de confianza en sí mismas combinados con un fuerte deseo de independencia y control. Para la agencia ejecutora, la ansiedad generalmente proviene de las dudas sobre la capacidad del grupo para administrar la empresa.

APENDICE

FUNDACION PATHFINDER

Programa sobre la Mujer en el Desarrollo: Proyectos,

Evaluación y Documentación (MED/PED)

Plan de Investigación

Julio de 1982

I. INTRODUCCION

Este plan de Investigación fue concebido para ofrecer un panorama completo de los pricipales asuntos examinados en el Programa MED/PED y los métodos utilizados para recopilar y analizar los datos sobre tales asuntos.

II. RESUMEN

El Programa de la Fundación Pathfinder sobre la Mujer en el Desarrollo: Proyectos, Evaluación y Docomentación (MED/PED) está apoyando un número de proyectos de acción con el fin de producir datos sobre asuntos seleccionados y problemas relacionados con la mujer y la generación de ingresos. Específicamente se han seleccionado como base de datos para el estudio cinco proyectos de dos años de duración realizados en cuatro países de Latinoamérica y el Caribe. Los proyectos se escogieron teniendo en cuenta su capacidad para suministrar datos comparables sobre asuntos centrales no resueltos respecto al impacto que tienen los proyectos que generan ingresos para la mujer. Los resultados de este trabajo de documentación deberían ofrecer al personal del proyecto y a los encargados de formular políticas algunos elementos

para evaluar el éxito o fracaso, así como el impacto potencial de tales proyectos.

La investigación se concentra en: (1) los factores que contribuyen al éxito o el fracaso de una actividad que produce ingresos; (2) el impacto de los proyectos en las vidas de las participantes; (3) cómo las mujeres lograron y mantuvieron el acceso a las actividades generadoras de ingresos y el control de las mismas; (4) el desarrollo institucional que contribuye a los proyectos; y (5) la relación o contribución de los proyectos a los objetivos generales de los esfuerzos gubernamentales para el desarrollo. Además, información sobre (6) el contexto en el cual están funcionando los proyectos se recopilará y examinará. Por ejemplo se examinarán las características de las participantes del proyecto y sus comunidades.

Los datos de la investigación serán recopilados por las directoras de proyectos así como por las documentalistas de procesos. Estas son sociólogas de la localidad, contratadas específicamente para cada proyecto, quienes recopilan y presentan informes trimestrales de los datos y observaciones a la Fundación Pathfinder. Las directoras de proyectos también informan trimestralmente a Pathfinder, suministrando datos sobre el funcionamiento y la actividad del proyecto en formularios específicamente diseñados. La sección siguiente de este Plan de Investigación describe los asuntos prioritarios considerados y los métodos utilizados para recopilar los datos.

III. INTERROGANTES SOBRE INVESTIGACION Y RECOPILACION DE DATOS

A. Resumen de interrogantes de investigación prioritarios

En el curso de la documentación del proyecto se formulan cinco preguntas prioritarias. Específicamente, se recopilarán los datos con el fin de examinar lo siguiente:

1. ¿Tiene éxito el proyecto como actividad que genera ingresos?

2. ¿Cuál ha sido el impacto del proyecto en las vidas de las participantes?

3. ¿Cómo logran las mujeres de la localidad que participan en el proyecto el acceso a los recursos productivos y el control sobre ellos?

4. ¿Cuál es la relación entre la situación organizacional del grupo local y la continuidad y duplicación de las actividades del proyecto?

5. ¿Cuál es la relación entre estos proyectos y las políticas y programas de desarrollo nacionales o

locales?

Una sexta área para documentación es el contexto en el cual están funcionando los proyectos; es decir, cómo se comparan los grupos y personas que participan en el proyecto con otros grupos y personas de la comunidad.

B. Resumen de los métodos de recopilación de datos

Los miembros del personal de los proyectos y las documentalistas de procesos recopilarán datos complementarios de tal manera que se obtenga una relación completa de los asuntos en diferentes niveles de análisis cuando se junten y se examine la información disponible. Específicamente, los datos del programa se recopilarán usando los siguientes personal y métodos:

1. Recopilación de datos e informes trimestrales de las directoras del proyecto

a. Cada trimestre la directora del proyecto y/o su personal llenan formularios de evaluación de actividades diseñados por Pathfinder. Estos formularios contienen principalmente informes sobre aspectos cuantitativos del proyecto, tales como el número de mujeres entrenadas, la cantidad de producto vendido y el ingreso generado, etc. Las directoras de proyectos reciben ayuda especial en el área de mantenimiento de archivos sobre los aspectos económicos de estos proyectos. Estos formularios se han adaptado específicamente para que incluyan asuntos de interés para el proyecto, por ejemplo, cuánta capacitación en mercadeo y administración se recibió.

b. Las directoras de proyectos también presentan trimestralmente a Pathfinder informes narrativos. Además de las preguntas corrientes que cada una de ellas dirige trimestralmente a Pathfinder (como problemas encontrados o resueltos durante el trimestre), la Fundación a veces hace solicitudes específicas sobre información durante el trimestre, las que luego son contestadas en este informe. Tales peticiones pueden ser hechas a un solo proyecto o a dos o más de los cinco. Se puede solicitar información de los archivos del proyecto si en el curso del análisis de datos surgen preguntas particulares que lo justifiquen.

c. Trimestralmente, la directora del proyecto llena formularios para informes financieros. Como los demás informes, estos se analizan cuidadosamente, y cualesquiera comentarios o preguntas resultantes se trasmiten por escrito a la directora del proyecto para que las responda o amplíe.

2. Recopilación de datos e informes trimestrales de las

documentalistas de procesos

Las documentalistas de procesos son contratadas por la Fundación Pathfinder como asesoras por un período de 40 días al año (10 días por trimestre). Cada una de ellas hará visitas al proyecto al cual está asignada por un total de seis a ocho días por trimestre, distribuidos proporcionalmente durante el período de tres meses. Mantendrá las notas tomadas en el campo sobre sus observaciones, entrevistas, reflexiones e ideas. También preparará informes trimestrales para Pathfinder; sin embargo, este no es el final de la responsabilidad de la documentalista de procesos. Se le solicitará información adicional si surgen otros asuntos durante el curso del análisis de los datos. A ninguna se le pedirán copias de las notas tomadas en el campo; quizás mas bien se requieran conversaciones o correspondencia entre ellas y Pathfinder (como complemento de los informes trimestrales).

La documentalista de procesos no es una evaluadora del proyecto sino una observadora. Su principal objetivo es recopilar datos sobre los asuntos relacionados con la investigación del Programa MED/PED, utilizando un plan de trabajo basado en una serie de pautas preparadas por el Grupo Asesor. En su recopilación de datos utilizará las técnicas y métodos establecidos por la investigación cualitativa en las ciencias sociales; (1) observación periódica de las participantes y las actividades del proyecto y (2) entrevistas no estructuradas y semiestructuradas de todas las participantes y del personal clave del proyecto así como de miembros seleccionados de la comunidad.

Las participantes del proyecto serán entrevistadas individualmente así como en grupo. Pathfinder ha diseñado una guía de recopilación de datos para la información sobre los antecedentes de las participantes. Cada documentalista de procesos será responsable de la elaboración de sus propios instrumentos para las entrevistas semiestructuradas, de las cuales la Fundación recibirá copias. Por lo menos se llevará a cabo una reunión de todas las documentalistas de procesos y los directores de proyectos; la primera será para aclarar funciones, compartir técnicas y/o resultados y resolver cualesquiera problemas imprevistos que puedan surgir en las etapas iniciales de los proyectos y su documentación.

3. Otros medios de recopilación de datos

Los informes sobre viajes y las notas tomadas en el campo preparadas por los miembros del personal de Pathfinder que visitan los proyectos son una fuente adicional de datos e información muy importante.

Es probable que se necesiten otros medios y personal para la recopilación de datos durante el curso del Programa MED/PED. Los recursos humanos descritos antes pueden no ser suficientes (en

cuanto a aptitudes, tiempo disponible o ambos) para lograr los objetivos ambiciosos de recopilación de datos descritos en la sección siguiente. Si aparentemente es necesario agregar recursos para recopilar datos, se pueden considerar las opciones siguientes: prolongar el tiempo empleado en el campo por las documentalistas de procesos actuales, encontrar ayuda en el campo para las documentalistas (ya sea sobre una base regular dentro del país o sobre una base a corto plazo por una asesora que visite uno o más proyectos para determinados propósitos), procurar que la investigación de antecendentes sea hecha en los Estados Unidos, etc.

C. Recopilación de datos para asuntos de investigación detallados

Las seis preguntas resumidas en la sección A identifican áreas claves para investigación. Esta sección está diseñada para ofrecer mayores detalles sobre lo que abarca cada una de las preguntas y cómo pueden interpretarse, así como para explicar los métodos empleados por las directoras de proyectos y/o las documentalistas de procesos para recopilar los datos.

Es importante hacer observaciones repetidas sobre los mismos temas durante el curso de las operaciones del proyecto.

PREGUNTA 1: Factores que contribuyeron al éxito o fracaso de las actividades que producen ingresos para la mujer

Uno de los propósitos de todos los proyectos es ofrecer beneficios económicos a las participantes. Por lo tanto, una estimación del éxito o fracaso debe incluir una evaluación objetiva del ingreso real que se gana y las razones por las cuales esa cantidad es tan alta o tan baja. El Programa MED/PED ha adoptado una definición amplia de éxito o fracaso, reconociendo que las ventajas del proyecto pueden no estar limitadas a la generación de ingresos. Por consiguiente, esta sección también incluye una investigación de las actitudes relacionadas con los proyectos así como motivos para ellas. Las áreas específicas para investigación y documentación incluyen las siguientes preguntas detalladas:

1. a. Ingreso devengado o motivos

   i. ¿Cuánto ingreso real (es decir, la cantidad que lleva a la casa) es generado para las participantes del proyecto? ¿Qué nivel de ingreso se proyecta para después de que el negocio logre sostenerse a sí mismo?

   ii. ¿Qué factores involucrados en producir dinero son los adecuados y cuáles limitan la cantidad de

ingreso producido? Ejmplos: los mercados (o las estrategias de mercadeo), la calidad del producto, el entrenamiento de las participantes, el tiempo disponible para éstas, etc., pueden ser adecuados o insuficientes (ya sea al nivel actual de producción o cuando la expansión es conveniente).

iii. ¿Qué se puede determinar sobre los costos de oportunidad por el tiempo dedicado de parte de las participantes del proyecto? Es decir, ¿renunciaron algunas de ellas a otras oportunidades de ganar dinero para vincularse al proyecto? Si fue así, ¿fueron sus ingresos mayores o menores? Esta pregunta se aplica al empleo formal y hasta el punto en que sea posible determinarlo, a los medios no formales de ganar o ahorrar dinero (cultivar verduras para venta, consumo o permuta; cuidar niños de otras familias, etc.).

1.b. Actitudes hacia el proyecto

El éxito o el fracaso del proyecto pueden ser afectados por las actitudes hacia este sostenidas por las propias participantes, sus familias, el resto de la comunidad, funcionarios oficiales, personal del proyecto, etc.

Las preguntas específicas que se examinaron en esta área incluyen:

i. ¿Qué concepto tienen las participantes sobre el proyecto? ¿Están vinculadas a él principalmente por los beneficios económicos que esperan recibir o consideran que hay otras necesidades (compañía, confianza en sí mismas, etc.) igualmente importantes?

ii. ¿Qué opinión tienen del proyecto las familias de las participantes y otros miembros de la comunidad (hombres y mujeres)? ¿Existe apoyo, entusiasmo, celos, indiferencia? ¿Parecen cambiar estas actitudes con el tiempo a medida que se desarrolla el proyecto?

La directora del proyecto se encargará de recopilar los datos cuantitativos sobre la Pregunta 1.a.i (ingreso real devengado). La Pregunta 1.a.ii (factores involucrados en la producción de ingresos) debe incluirse en los informes narrativos de la directora y en los de la documentalista. La Pregunta 1.a.iii (costos de oportunidad) estará a cargo de la documentalista de procesos.

Las preguntas 1.b.i. y 1.b.ii (relativas a las actitudes sobre el proyecto) están bajo la responsabilidad de la documentalista de procesos. Deben registrarse las respuestas directas sobre las actitudes, así como las observaciones de las documentalistas de procesos sobre el comportamiento y los datos sobre las actitudes sistemáticamente recopilados.

PREGUNTA 2: ¿Cuál ha sido el impacto del proyecto en las vidas de las participantes?

Este es un campo amplio, en que se presenta un gran número de cambios directos o indirectos -- concretos o intangibles -- que pueden ser un foco para investigación. Es difícil considerar que una investigación particular, como la participación en el proyecto financiado por Pathfinder, es lo único que produce cambios en las actitudes o en nivel de vida. Además, el hecho de que los proyectos cuentan con beneficios económicos y sociales complica las cosas. Debido a los limitados recursos disponibles, estamos principalmente interesados en obtener un resultado muy importante, como lo es la evaluación hecha por las mismas mujeres del impacto de su participación. Más adelante se presentan algunos de los asuntos de interés para los que eventualmente se interesen en el Programa MED/PED, detallados. La factibilidad y los métodos para recopilar datos sobre estos asuntos se discutieron en la reunión de agosto de 1982 en Costa Rica.

2.a. Uso del Ingreso

Cuando se generan ingresos, ¿se utiliza el dinero para la comunidad, la familia, las necesidades personales, o para invertir en la expansión de la actividad de generar ingresos? (Directores de proyectos: hagan referencia a sus formularios para informes trimestrales).

2.b. Uso del Tiempo

El tema del uso del tiempo es importante pero difícil. Dados los límites de las metodologías para examinar presupuestos del tiempo y los escasos recursos de investigación del MED/PED, aquel no puede investigarse tan a fondo como se quisiera. La observación y el registro de las percepciones de las participantes respecto a las preguntas siguientes sobre el uso del tiempo pueden ser un tema de discusión para la reunión de Costa Rica.

¿Qué diferencia hay entre la manera como las participantes presupuestan y administran su tiempo ahora y antes de participar en el proyecto? ¿Cuánto tiempo está involucrado y qué ajustes hay que hacer en el trabajo del hogar o en otras responsabilidades? ¿Ha sido un problema la atención infantil y cómo se ha resuelto? ¿Han tenido las hijas mayores que encargarse de labores domésticas adicionales? y si es así, ¿qué efecto ha

labores domésticas adicionales? y si es así, ¿qué efecto ha tenido en sus vidas?

2.c. Actitudes sobre las Oportunidades y Funciones en la Vida de las Mujeres

¿Cuáles cambios en actitudes relacionados con las funciones u opciones para su propia vida y para las mujeres en general han ocurrido entre las participantes de los proyectos? ¿Cómo comparan ellas su generación con la próxima y la anterior? (Documentalistas de procesos: hagan referencia a la pregunta número 2 sobre la comparación del ciclo de vida en las pautas "Pautas para Documentalistas de Procesos".)

PREGUNTA 3: ¿Cómo logra el grupo de mujeres locales participantes en el proyecto tener acceso a las fuentes productivas y al control sobre ellas?

Esta pregunta se refiere a si las mujeres participantes obtienen el control del proyecto, cuándo y cómo. La pregunta 4 hace alusión a si ellas pueden mantener el control con el tiempo. Estas preguntas son sumamente importantes porque uno de los objetivos explícitos y únicos del Programa MED/PED es incorporar completamente a las mujeres en todos los aspectos de la empresa y suministarles el entrenamiento necesario para administrar el proyecto sobre una base continua. Nuestro plan de investigación está diseñado para descubrir los métodos que permitan a las mujeres mantener el control de los recursos, puesto que la falta de éste ha sido un problema permanente en este tipo de proyectos en el pasado.

Los puntos específicos de interés incluidos en la pregunta 3 (que serán investigados por la directora del proyecto y las documentalistas de procesos) se concentran primordialmente en los obstáculos que encuentran las mujeres para la administración exitosa y el control de las actividades del proyecto.

3.a. Transferencia de técnicas y responsabilidades a las participantes del proyecto

i. ¿Han recibido las participantes el entrenamiento adecuado en todo lo relacionado con la empresa? ¿Qué dificultades se han encontrado en la capacitación?

ii. ¿Cuáles características del grupo o de las personas vinculadas al proyecto han influido en la capacitación y en la transferncia de técnicas? Por ejemplo, factores tales como el liderazgo o la falta de éste, el nivel educativo de las

participantes, las actitudes tradicionales y no tradicionales de las mujeres hacia su función como tales, sus sentimientos de inferioridad o de confianza en sí mismas, el nivel de experiencia en trabajo en grupo, etc. ¿han afectado la transferencia de técnicas y responsabilidades?

3.b. Obstáculos para que las participantes adquieran el control

i. ¿Hay una falta de servicios necesarios que evita que las mujeres asuman o aumenten la participación en la empresa? Por ejemplo, ¿se dispone de servicios tales como atención infantil, salud y planificación familiar, dispositivos para ahorrar tiempo, etc.? Si es así, ¿se utilizan? Si no, ¿facilitarían a las mujeres participar totalmente?

ii. ¿Hay una falta de recursos necesarios que no permiten a las mujeres adquirir el control total del proyecto? Por ejemplo, ¿está su nivel de control limitado por la falta de acceso al transporte a los mercados, la falta de asistencia técnica de algún tipo, de educación/alfabetismo, etc.

iii. ¿Qué estrategias se han utilizado para superar los obstáculos que existen y qué éxito han tenido?

PREGUNTA 4: ¿Cuál es la relación entre la situación organizacional del grupo local y la continuidad y duplicación de las actividades del proyecto?

4.a. Resultados sostenidos del proyecto

i. ¿Está el proyecto alcanzando el nivel de autosuficiencia financiera? ¿Puede continuar sin ayuda económica externa? ¿Qué factores han contribuido más al logro de la autosuficiencia financiera o el fracaso en conseguirla?

ii. ¿Está alcanzando el proyecto el nivel de autosuficiencia administrativa? ¿Pueden mantener las mujeres del grupo el control sin asistencia técnica externa? ¿Cuáles son los factores que más han contribuido al logro de la autosuficiencia financiera o al fracaso en

obtenerla?

4.b. Efecto de la situación organizacional del grupo local

i. ¿Qué efecto, si es que lo ha habido, han tenido la historia, la composición y el liderazgo del grupo local en el proyecto? ¿Es el grupo local parte de una organización mayor (una organización nacional de mujeres, grupo religioso, etc.)? ¿Qué clase de vínculos existen con la red mayor y qué efecto, si hay alguno, tuvieron esos vínculos en el proyecto?

ii. ¿Cómo responde el grupo de mujeres a las necesidades cambiantes y redefine sus metas con el trascurso del tiempo? ¿Qué capacidad tiene el grupo para evaluar su situación y orientarse nuevamente mediante mecanismos de retroalimentación?

PREGUNTA 5: ¿Cuál es la relación entre estos proyectos y las políticas y programas de desarrollo nacional o local?

El éxito de un proyecto que genera ingresos para la mujer puede verse afectado por la existencia de prioridades de desarrollo comunes compartidas por el proyecto y por los encargados de formular políticas locales o nacionales. Este estudio también examina las formas en las cuales estos proyectos pueden influir en los planes y programas de los que formulan las políticas en el país huésped. Con este fin y como parte del desarrollo de la propuesta, se pidió a las beneficiarias que establecieran y mantuvieran contacto con una entidad gubernamental apropiada, que podría suministrar datos más relevantes.

5.a. Vínculos entre el proyecto y las entidades gubernamentales

i. ¿Existe un traslapo de prioridades?

ii. ¿Ha habido un vínculo establecido con el personal de una o más agencias gubernamentales? ¿Qué interés han demostrado?

5.b. Impacto del proyecto en las agencias de desarrollo

i. ¿Cómo puede el proyecto, o su documentación, tener mejor impacto en las agencias de desarrollo nacionales o internacionales?

ii. ¿Existen planes específicos para comunicar eficazmente lo aprendido en el proyecto a los encargados de formular políticas? ¿Cambian estos planes según la etapa del proyecto (iniciación, funcionamiento pleno)? ¿Cómo resultaron estos planes en la práctica?

PREGUNTA 6: ¿Cómo se comparan los grupos e individuos que participan en el proyecto con otros grupos e individuos en la comunidad o en el país?

Para responder esta pregunta es preciso reunir los datos sobre las características de las participantes del proyecto y sobre las del resto de la comunidad. El interrogante debe discutirse y los métodos ser identificados para que sean realistas y apropiados para recopilar información.

GLOSARIO DE ORGANIZACIONES

AID (USAID) Agencia Internacional para el Desarrollo

AID/PPC/PDPR/HR, Sección de Recursos Humanos, Desarrollo de Políticas y Análisis de Programas, Coordinación de Políticas y Programas, Agencia Internacional para el Desarrollo (ahora llamada División de Política Institucional)

CARITAS, organización católica de beneficiencia

CESUN, Centro de Estudios Supletivos de Narandiba, Brasil

COF, Centro de Orientación Familiar, Costa Rica

FEHMUC, Federación Hondureña de Mujeres Campesinas

IAF, Fundación Interamericana, Washington, D.C.

ICRW, Centro Internacional de Investigación sobre la Mujer, Washington, D.C.

IFC, Instituto de Investigación y Formación Cooperativista, Honduras

IISE, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas, Honduras

INA, Instituto Nacional Agrario, Honduras

IPAC, Instituto de Patrimonio Artístico e Cultural, Salvador, Brasil

OML, Organización de Mujeres Limonenses, Costa Rica

Pueblo a Pueblo, Honduras

PVO, organización privada sin ánimo de lucro.

HISTORIAS DE PROYECTOS

COOPERATIVA DE METALISTERIA ZAHYDEE MACHADO NETO

SALVADOR, BAHIA, BRASIL

La cooperativa de metalistería de jóvenes[35] en Salvador, Bahía, Brasil, está compuesta de 12 mujeres que producen principalmente artículos utilitarios, tales como parrillas y estantes metálicos. La agencia ejecutora fue el Centro de Estudios Supletivos de Narandiba (CESUN), una dependencia del gobierno estatal que ya no existe y que se dedicaba a suministrar capacitación vocacional y programas de educación de adultos. La preparación y el entrenamiento formal para el proyecto comenzó el 27 de septiembre de 1982 y continuó durante un año. Debido a un cambio del gobierno y a la consiguiente pérdida de recursos fue necesario agregar siete meses más al período de pre-producción. Este tiempo fue utilizado por el personal del proyecto para reforzar la capacitación de ese año y localizar y preparar un lugar para la cooperativa.

En marzo de 1984, el gobierno del Estado de Bahía donó un sitio en una vieja fortaleza que había sido transformada en centro cultural en un barrio histórico portugués de la ciudad. Las mujeres hicieron planes paa comenzar la producción en junio.

La meta de ese proyecto era establecer pequeñas cooperativas de metalistería autosuficientes y de propiedad de las participantes entre las mujeres pobres de los barrios de invasión urbanos. Fue organizado para capacitar a 30 mujeres en metalistería, mantenimiento y reparación de sus propias máquinas, y en organización y administración de pequeños negocios, con la meta de poner en funcionamiento tres cooperativas autónomas en las comunidades de las mujeres. En un período de dos años el proyecto transformó las vidas de 12 adolescentes casi analfabetas de barrios de invasión brasileros, áreas con alta incidencia de violencia familiar, ignorancia, pobreza y mala nutrición, alta fecundidad, matrimonio precoz, y otros impedimentos para una mayor movilidad. Cuando finalizó el período de capacitación, las mujeres se habían convertido en propietarias y administradoras ambiciosas, enérgicas, capacitadas y optimistas de una nueva cooperativa de metalistería.

---

[35]La palabra cooperativa debe interpretarse con amplitud en la historia de este proyecto. El de metalistería está oficialmente registrado como "pequeña empresa".

Este informe está basado en los datos recopilados por Cecilia Sardenberg. María Clara de O. Florence reunió información adicional. Sin embargo, este análisis es responsabilidad solo de la autora y tal vez no refleja los puntos de vista de las documentalistas.

Las secciones siguientes describen las dificultades del proyecto, como fueron la oposición al entrenamiento de mujeres en una actividad no tradicional, la pobreza de sus antecedentes y la falta de recursos en sus comunidades. Estos obstáculos se superaron mediante la evaluación y la modificación constantes del diseño del proyecto y el entrenamiento de participación y analítico en aptitudes técnicas y administrativas.

CESUN -- La Agencia Ejecutora

Originalmente, el proyecto fue concebido como un programa de un año de capacitación en técnicas productivas y administrativas del que resultarían diferentes cooperativas de metalistería para mujeres. El curso fue diseñado, ejecutado y supervisado por dos miembros docentes del Centro de Estudios Supletivos de Narandiba (CESUN), para educación vocacional de adultos de esta localidad. Este grupo ya había tenido una historia de proyectos muy exitosos que incluían la capacitación de las mujeres en atención infantil[36] y un programa innovador y lucrativo de peluquería africana para las adolescentes de raza negra.

Financiada por el estado, CESUN fue un vínculo directo para el gobierno que evitó una desagradable burocracia y permitió una circulación eficaz de recursos a través de la oraganización. Desafortunadamente cuando el proyecto estaba en la mitad, este vínculo directo se rompió y CESUN se disolvió, lo cual demoró mucho el proceso de ejecución antes de que se pudiera encontrar otra agencia.

Salvador, Bahía

La ciudad de Salvador es similar a otras de América Latina y el Caribe en lo que se refiere a la pobreza masiva, la depresión económica profunda y la brecha creciente entre ricos y pobres. La primera capital colonial de Brasil, hoy capital del estado de Bahía al nordeste del país, Salvador fue por casi cuatro siglos uno de los principales puertos marítimos brasileros, un importante centro comercial y el centro del comercio de esclavos africanos del país. A finales del siglo XIX, el auge de la exportación agrícola llegó a su fín, se abolió la esclavitud y la ciudad comenzó a decaer fuertemente por haber perdido su posición central en la economía nacional y por el cambio de la economía hacia el sudeste productor de café. Salvador, y la región del nordeste en general, comenzaron a padecer una depresión de la cual nunca se ha recuperado. En la actualidad, el turismo es una de las principales fuentes de ingresos de

---

36/ Mariagusta Rosa Rocha, M.A., América Lima, Marilyn Edmund, M.S.P.H., Freya Olafson, M.P.H. y el Dr. José de Codes, P.H.D; Community Child Care in Urban Brazil, Fundación Pathfinder, marzo de 1983, Pathfinder.

la región del nordeste en general, comenzaron a padecer una depresión de la cual nunca se ha recuperado. En la actualidad, el turismo es una de las principales fuentes de ingresos de la ciudad. Las mansiones coloniales majestuosas, el gran número de iglesias forradas en oro, y los cultos de influencia africana, así como las fiestas populares han contribuido a la fama de Salvador como sitio turístico importante, más que todo para los europeos. Hoteles de lujo se levantan en la inmensa y pintoresca playa de la ciudad, rodeada por miserables barrios de invasión. El orgullo de la compleja herencia cultural -- portuguesa, amerindia y africana -- es más pronunciado en esta ciudad. La cooperativa de metalistería, al establecerse en uno de los centros culturales del sector turístico, puede aprovechar los mercados turísticos y domésticos produciendo artículos decorativos y utilitarios.

Todas las mujeres del proyecto viven en barrios de invasión que no cuentan con recursos esenciales. Los servicios de agua, luz, alcantarillado y recolección de basura son escasos o no existen. La desnutrición es crónica, y las tasas de mortalidad infantil alcanzan a 100 por cada 1.000 nacimientos vivos. No hay servicios de salud y no se tiene acceso a la información sobre fecundidad y sexualidad. Por consiguiente, los abortos autoinducidos entre las jóvenes de estos barrios son comunes y con frecuencia fatales.

Un flujo cada vez mayor de migrantes rurales que llega diariamente a la ciudad -- casi totalmente a los barrios de invasión -- ha incrementado la población en un siete y medio por ciento en la última década. El desempleo es desenfrenado y el subempleo es crónico. En 1976, el 85 por ciento de la población económicamente activa fuera de los sectores primarios trabajaba en construcción civil o en el mercado laboral no formal, caracterizado por bajas tasas de productividad, salarios bajos y una elevada inestabilidad ocupacional. Más de la mitad de las mujeres que trabajan son empleadas domésticas. En 1970, el 40 por ciento de la población económicamente activa de Salvador recibía ingresos muy inferiores al salario mínimo. Ese porcentaje ha aumentado en los años ochentas. Debido a la posición de la ciudad como centro turístico importante, el costo de vida es extraordinariamente alto comparado con el del sudeste industrializado. La inflación sobrepasó el ciento por ciento anual desde 1970, y el 200 por ciento en 1983.

Participantes del Proyecto

Si bien las participantes pertenecen a la clase trabajadora pobre de Salvador, no se encuentran entre las habitantes más miserables de la ciudad. Aunque aparentemente su situación económica era desesperada, todas menos una vivían con uno o ambos padres o un esposo, y en la mayoría de los hogares por lo menos uno de sus miembros estaba empleado. Sin embargo, sus familias son numerosas: el número de miembros del 15 ó

56 por ciento de los hogares de las participantes era de siete o más y en muchos ascendía a 15. La participacion en el proyecto se vio constantemente amenazada por la depresión económica cada vez mayor que obligó a trabajar muy pronto a muchas jóvenes, todas en el sector no formal.

De las 28 mujeres inciales, 26 tenían entre 15 y 20 años y provenían de familias de segunda generación en la ciudad, y cuyos padres habían emigrado del campo brasilero. Una tenía 33 y una 37 años. Veintitrés de las mujeres eran solteras y cinco no. Los únicos cuatro embarazos presentados durante el proyecto ocurrieron entre el grupo de las casadas, las que vivían en unión consensual o las divorciadas.

Veinte de las participantes todavía vivían en sus hogares paternos. Si bien todas tenían alguna educación, ninguna había acabado la primaria. La mayoría de las jóvenes que comenzaron el curso también asistían a la escuela primaria por la noche y casi la mitad habían tenido empleos anteriores: nueve como demésticas, tres haciendo limpieza, siete como meseras, obreras en fábricas, dependientes de almacén, ayudantes en guarderías y ayudantes de instructores. La mayoría de estos trabajos corresponden al sector no formal, porque no requieren ninguna técnica, pagan menos del salario mínimo y son típicos de las mujeres pobres de Salvador con poca o ninguna educación.

Como la mayoría de las mujeres viven en sus hogares, particularmente en aquellos manejados por hombres, (20 ó 74 por ciento) heredan un concepto bilateral del mundo. Un lado apoya la iniciativa femenina, como lo demuestra la asistencia de las participantes del proyecto a la escuela nocturna y el apoyo casi universal y sincero de sus madres a su vinculación a un proyecto "no tradicional". El otro lado considera que es preferible el desempleo y el confinamiento en la casa en vez de hacer trabajos degradantes, al menos hasta cuando se casen. A toda costa los padres desean que sus hijas eviten la humillación del trabajo doméstico. Desafortunadamente, este constituye una de las muy pocas actividades disponibles para las jóvenes no calificadas y sin educación. Por consiguiente, cuando las circunstancias económicas del hogar lo permitieron, las niñas abandonaron su trabajo debido a las presiones ejercidas por sus padres. Consideraban que las labores y la falta de independencia en la casa eran asfixiantes y que solo contaban con el aliciente de las radionovelas. El aburrimiento de la adolescencia, la carga del trabajo de la casa, el deseo de participar en el consumerismo de la clase media y la urgente necesidad económica fueron factores que se combinaron para atraer a las mujeres al proyecto.

Estas 28 jóvenes por lo tanto consideraron al proyecto de metalistería de CESUN como una oportunidad de tomar un riesgo alto para obtener buenas ganancias, aunque sus conceptos de riesgo y ganancia cambiaron durante el año de entrenamiento.

Al comienzo, era una forma para dejar la casa mientras obedecían los deseos del padre, porque la metalistería se consideraba como un trabajo motivante y no humillante para la mujer. Solamente después de un año de capacitación, la importancia de la propiedad de la cooperativa y las implicaciones del autoempleo alcanzaron a las participantes.

DESARROLLO DEL PROYECTO

Trabajo preliminar

En 1981, cuando la Fundación Pathfinder aprobó una donación para el proyecto de metalistería, CESUN ya había establecido dentro de su propia estructura una división de la Mujer en el Desarrollo que ejecutó proyectos de acuerdo a la siguiente serie de metas específicas:

1. crear dentro de la comunidad servicios para las mujeres trabajadoras, tales como guarderías;

2. sistematizar la experiencia previa mediante el estudio de todos sus propios proyectos;

3. iniciar proyectos para mujeres en actividades no tradicionales;

4. destacar en todos los proyectos, incluyendo aquellos para hombres, las relaciones sociales, la planificación familiar, la educación sexual, el conocimiento de sí mismo, los derechos femenimos, la legislación laboral, el desarrollo social, el desarrollo de cooperativas y el desarrollo de la comunidad.

Como parte de su meta de desarrollo de comunidad, el grupo de CESUN llevó a cabo reuniones a nivel de comunidad en varios barrios de invasión de Salvador. Presentó los resultados de sus propios estudios que identificaban posibles actividades económicas. En estas reuniones se consideraron específicamente las necesidades de la Mujer en el Desarrollo, y la misma comunidad opinó que la actividad más conveniente sería un curso y cooperativas de metalistería para sus jóvenes mujeres. Entonces se estableció contacto con varios talleres de metalistería cuyos administradores respondieron positivamente a la perspectiva de contratar mujeres jóvenes capacitadas en ese campo. Luego se organizó una red de asistentes técnicos y profesionales de universidades federales y vocacionales para que colaboraran en un programa de capacitación.

CESUN elaboró planes para un programa de entrenamiento el cual se describe en el Cuadro 1. Además, el Centro hizo planes para documentar todo el proyecto con el fin de evaluarlo, analizarlo y modificarlo de acuerdo a las necesidades o variables no percibidas inicialmente, y repetirlo en otras partes de la ciudad. Al terminar el entrenamiento y la ejecución del proyecto, las agencias pertinentes del gobierno llevarían a cabo un seminario para evaluación.

Las mujeres se entrenarían para trabajar con hierro y aluminio, para hacer artículos utilitarios y ornamentales como vallas, marcos para ventanas y parrillas. La variedad de artículos

tenía como objetivo maximizar la flexibilidad en la respuesta a la demanda del mercado.

CUADRO 1

PLAN DE ESTUDIOS ESPECIFICO DE LA CAPACITACION

I. CAPACITACION TEORICA EN TALLERES: seis meses, comenzando con un mes dedicado exclusivamente a la concientización y a clases creativas y terminando con una evaluación a los tres meses.

Instrucciones específicas a cargo de técnicos en metalistería

	Horas
dibujo técnico	20
tecnología de materiales	10
soldadura eléctrica	15
fundición	15
práctica en taller	60
mantenimiento y reparación de herramientas y máquinas de trabajo	20
uso creativo de los materiales	20
TOTAL	160 horas

Las estudiantes tendrán la capacidad de soldar, ajustar, hacer trabajos con tornillos, remachar, aserrar, lijar, pulir, limar, pintar, etc., hacer candelabros, ceniceros, papeleras, soportes para estantes, ganchos para colgar plantas y corrales para niños. Podrán dividir áreas en compartimientos y producir cualquier artículo ornamental según la creatividad de cada cual. Además, serán capaces de trabajar el aluminio para hacer vallas, compartimentos, aditamentos para ducha y rejas para ventanas.

Abogados, educadoras, trabajadores sociales, sociólogos y un médico se encargarán de la siguiente instrucción general:

legislación laboral y legislación para la mujer	20
planificación familiar y educación sexual	10
seguridad laboral	30

mercadeo	40
administración de cooperativas	30
administración de pequeños negocios	30
TOTAL	160 horas

II. TRABAJO DE CAMPO O INTERNADOS: dos meses, con evaluación al final de ese período.

III. EJECUCION DE MICROASOCIACIONES: cuatro meses

A. Se organizará en forma de cooperativas cuya meta será producir y vender marcos de hierro y aluminio unidos con soldadura eléctrica, compartimentos, puertas de hierro, puertas pantográficas, aditamentos para ducha, vallas, soportes para filtros de agua, ganchos para colgar plantas, artefactos ornamentales y soportes para jarrones.

B. Mantener una relación a largo plazo con CESUN, entidad que continuará ayudando en la ejecución de las microunidades, mediante los servicios de un especialista en cooperativas, asesorando en la adquisición de materiales, ofreciendo asistencia técnica, colaborando en la consecución de solicitudes de servicios, ayudando en el control de calidad de la producción, administración y manejo, siempre que se necesite y hasta cuando la cooperativa logre la autosuficiencia total.

C. Corresponder a CESUN pagándole una cuota de mantenimiento si se usa el equipo de la unidad central de la organización y una cuota por toda la asistencia técnica y por la consecución de solicitudes de servicios.

D. SEMINARIO: Hacia finales del proyecto, CESUN organizará un seminario de corta duración para las agencias gubernamentales locales involucradas en actividades similares, lo cual será un primer paso para conocer mejor el proyecto y divulgar sus resultados.

EJECUCION DEL PROYECTO

El Primer Año

El primer mes de uno de los proyectos de capacitación, que comenzó en septiembre de 1982, fue dedicado a dos clases cuyo fin era suministrar una base para el programa en conjunto: el curso para crear sensibilidad o conciencia, y una clase de creatividad, ambos dictados por profesores de la Universidad Federal. Estos se orientaron en ejercicios, discusiones y activi-

dades encaminadas hacia la dinámica de grupo, conciencia de sí misma, autoconfianza, toma de decisiones y conocimiento del sexo femenino. Se pretendía iniciar a las mujeres en la profesión de metalistería y suministrar la base para el trabajo cooperativo. Parte del curso trató con el control de la reproducción mediante la planificación familiar.

Durante el entrenamiento se enseñó primero a las mujeres a hablar dentro y ante un grupo. Luego, mediante ejercicios de dinámica de grupo, trabajo individualizado, expresión corporal, práctica en el taller y atención continua a los problemas relacionados con el programa o el trabajo, las participantes exploraron nuevas ideas y comenzaron a expresar conceptos críticos y a trabajar juntas.

Dentro del término de un mes, estos cursos se redujeron a evaluaciones diarias y se dedicó bastante tiempo a la capacitación en técnicas productivas y a las clases sobre educación sexual dictadas por especialistas de universidades locales. A finales de noviembre comenzó un taller en metalistería (retrasado, cuando llegó el equipo demorado por tanto tiempo). Al final de tres meses, el personal evaluó el avance del proyecto y revisó la capacitación como correspondía. Dictaron cursos remediales de portugués y de matemáticas como complemento para el currículo. Si bien las mujeres habían afirmado que sabían leer y escribir y que podrían llenar los cuestionarios, las pruebas revelaron unos índices muy bajos comparados con los de estudiantes de colegios regulares. Estos cursos aumentaron el nivel educativo. Muchas de las mujeres se sintieron motivadas para continuar la escuela nocturna.

La falta de información sobre el sexo y la reproducción en los barrios de invasión hizo necesario que se dictar un curso sobre educación sexual como parte del diseño del proyecto de capacitación. Las mujeres demostraron un interés tan grande que llevaron esta nueva información, con un conocimiento total de sus implicaciones, a la comunidad. Ciertamente, este curso demostró ser un componente esencial del proyecto, no solo porque permitió a las mujeres practicar el control de la natalidad sino que ayudó a cambiar el trato entre hombre y mujer y las relaciones sociales, a movilizar los recursos personales y a formar un sentido de confianza en sí mismas y de independencia.

Los resultados positivos de la evaluación de los tres primeros meses y la respuesta de la comunidad al proyecto estimularon la realización de un segundo curso. Un gran número de mujeres de la comunidad fueron a CESUN interesadas en llenar cualquier vacante en el curso sobre metalistería y solicitaron que las pusieran en la lista de espera para cualquier actividad futura. Por consiguiente, el grupo de CESUN diseñó un curso sobre reparación de artefactos eléctricos con un plan de estudios casi idéntico al de las metalistas, modificado de acuerdo a la evaluación

de tres meses y a su experiencia con las participantes. Después de que éstas recibieron el título de "reparadoras", aprendieron metalistería, no de expertos de la Universidad Federal sino de las propias mujeres metalistas. El personal de CESUN llegó a la conclusión de que ellas aprendieron el trabajo pesado mucho más rápidamente que las metalistas originales, principalmente debido a los dos cambios siguientes en el programa de capacitación: (1) CESUN se aseguró de que el profesor de taller no discriminara contra las mujers e impidiera la enseñanza de técnicas como había ocurrido en el primer proyecto; (2) el curso de concientización fue eliminado y se dio más énfasis al entrenamiento de participación en el trabajo. Cuando la cooperativa de metalistería fue establecida en el verano de 1983, la tercera parte de sus socias habían recibido el grado del curso de reparación eléctrica.

A finales de abril de 1983, las participantes comenzaron dos meses de internado, la mitad en la Escuela Técnica Federal, donde fueron las primeras mujeres que recibían entrenamiento, y la mitad en dos talleres de metalistería en sus comunidades. Durante estos dos meses, las evaluaciones de participación y analíticas fueron reducidas a una semanal, en la cual las estudiantes de la Escuela Técnica Federal compartieron sus experiencias con las de los talleres de la comunidad, donde las condiciones del internado eran muy similares a las que ellas podrían esperar en el futuro. Tres de las mujeres impresionaron tanto a sus profesores de la Escuela Técnica Federal que fueron contratadas por un taller de la comunidad apenas terminaron su internado. Sin embargo, en enero de 1984, ellas regresaron a la cooperativa porque se sintieron explotadas.

A los dos meses de internado se agregaron cursos en legislación laboral, medidas de seguridad y prevención del crimen, relaciones sociales en el trabajo, administración, actividad comercial, cálculo de ingresos y precios, costos directos, control de efectivo y presupuesto. La metodología se concentró en estudios de caso, trabajo en grupo y desempeño de funciones, en vez de dedicarse a la teoría académica. La graduación fue el 20 de junio de 1983, en medio de una gran ceremonia, incluyendo la cobertura de prensa en los periódicos de la ciudad, la cual destacó el primer proyecto de capacitación en metalistería de mujeres en Brasil. A partir de entonces, la ejecución de una empresa femenina de metalistería de propiedad colectiva se convirtió en el centro del proyecto.

El Segundo Año

El objetivo fundamental de establecer una cooperativa autosuficiente requería más capacitación adicional en administración, dirección y contabilidad. El personal de CESUN estableció muchos contactos con personas de la empresa privada y de academias para conseguir terreno y materiales de construcción para la cooperativa, la creación de un mercado para sus productos, así

como para dar a conocer el proyecto en toda la comunidad. En él establecieron una red de referencia y crearon apoyo para la asistencia técnica con la que pudieran contar las mujeres.

Sin embargo, a principios de 1983, fue elegido un nuevo Gobernador, quien disolvió a CESUN. La cooperativa perdió mucho de lo que había logrado a través de los esfuerzos relacionados con las redes del Centro. El personal del proyecto afilió la cooperativa a otra dependencia del gobierno e identificó nuevos políticos y empleados oficiales que apoyaran el proyecto, lo cual demandó una gran cantidad de tiempo.

La disolución de CESUN y la transferencia del proyecto a otra entidad gubernamental afectaron directamtnte la formación de la cooperativa. La situación de la empresa fue incierta durante meses, puesto que no se pudieron hacer arreglos dentro del a nueva burocracia para el cambio y depósito de cheques. Inmediatamente se suspedió la compra de equipo; los maestros no recibieron sueldos; y a las participantes se les quitó el dinero para el transporte que necesitaban tan urgentemente y los regrigerios diarios. Todo esto afectó gravemente las relaciones sociales y contribuyó al gran número de deserciones. Los fondos fueron entregados finalmente el 6 de diciembre de 1983, casi un año después de las elecciones.

Como la graduación del entrenamiento y la subsiguiente formación de la cooperativa ocurrieron en medio del cambio de gobierno, los temores y tensiones crecientes de las mujeres apresuraron al personal a aumentar sus sesiones de participación y analíticas. Estas fueron esenciales para mantener un sentido de solidaridad en el grupo y continuar la formación social de la cooperativa cuando no hubo actividad productiva.

Las mujeres pudieron continuar su trabajo en el viejo recinto de CESUN. Las clases de postgrado analizaron los aspectos teóricos del curso, y dos metalistas de la comunidad fueron contratadas como asistentes técnicas. Estos recursos fueron respuestas a las solicitudes de ayuda en producción, administración y mercadeo que hicieron las mujeres. Ellas recuperaron la confianza que se había deteriorado durante la postergación de la cooperativa. Las participantes también recibieron instrucción para organizar un plan de producción y un curso de repaso de matemáticas.

Las mujeres se organizaron en grupos especiales para dividir responsabilidades. Un grupo de coordinación identificaba y distribuía las tareas y vigilaba la asistencia. El de mantenimiento limpiaba los materiales y controlaba su movimiento. Otro de control de calidad y mercadeo era responsable el análisis de los productos y del cálculo de los gastos y las ventas. El de relaciones sociales controlaba las relaciones dentro del grupo y comenzó a mantener el proceso de participación y analítico del proyecto independiente del personal. También establecía

relaciones entre el grupo y el público para hacer pedidos y entregar productos. Finalmente, un grupo financiero tenía la responsabilidad de la compra de materiales y del control financiero, incluyendo la cuenta de la cooperativa con el Banco Económico.

Mientras tanto, en el taller se delegaron tareas específicas de acuerdo a un flujograma elaborado por las mismas mujeres. Estipulaba cuándo debían desempeñar cada grupo las funciones de dibujar, cortar, doblar, ensamblar, pulir y pintar. A través de contactos establecidos en la comunidad, las mujeres lograron vender unos pocos artículos pero no pudieron obtener contratos importantes.

Al final de cada semana, ellas evaluaban sus logros y planeaban las actividades para la semana siguiente bajo la dirección del personal, la cual lentamente disminuía. Las mujeres y el personal consideraron que estos meses fueron un retroceso y una gran desilución. No había aparecido ningún terreno o recinto para la cooperativa, y mientras ello no ocurriera era imposible lograr la autosuficiencia. Sin embargo, se obtuvieron algunas ventajas esenciales: las mujeres adquirieron mayor capacidad de delegar tareas, evaluar y planificar, participar en los beneficios y trabajar como grupo bajo las circunstancias más graves. La crisis les exigía aprender a enfrentarse a relaciones difíciles en la comunidad, como miembros de una cooperativa más bien que como estudiantes de un curso de entrenamiento. Para eso, ellas tenían que aprender a resolver problemas en situaciones nuevas e inesperadas.

Los problemas del proyecto causados por la disolución de CESUN se empeoraron con la crisis económica de Brasil a finales de 1983. La carga de estos problemas fue más pesada para las jóvenes recién casadas, las que se retiraron en su totalidad. Un efecto secundario de este desastre económico fue que se acabaron todas las alternativas de empleo para las mujeres del proyecto, quienes cada vez se mostraban más angustiadas por el futuro de su cooperativa. Sus familias desesperadas por dinero, se olvidaron de sus prejuicios contra el trabajo doméstico que pudieron tener. Como no ganaban nada en el proyecto, se vieron forzadas a encontrar otro trabajo, aunque fuese temporal. En diciembre, el grupo decidió aceptar cualquier empleo que consiguieran, preferiblemente durante las mañanas con el fin de tener las tardes libres para trabajar en el proyecto. Muchas encontraron trabajo doméstico de tiempo completo, pero estaban dispuestas a volver a la cooperativa apenas ésta estuviera funcionando.

Se estableció contacto con el Instituto de Patrimonio Artístico y Cultural (IPAC) en enero de 1984. Con fondos del Banco Mundial, IPAC había emprendido un proyecto para renovar una vieja fortaleza construida en 1625 en la parte histórica de Salvador. El Instituto deseaba utilizar el lugar, el Forto Santo Antonio, como centro cultural para alojar artistas, poetas y otras personas dedicadas

a la cultura de Bahía y brasilera. Como las mujeres del proyecto estaban capacitadas para producir artículos utilitarios y decorativos pudieron negociar un sitio para la cooperativa dentro de la fortaleza. Como centro cultural, el fuerte serían atractivo tanto paa los brasileros como para los turistas, en la producción y exhibición de artesanías, literatura, películas y danzas que reflejan la herencia africana, india y portuguesa en Brasil. El centro es considerado parte del patrimonio del país, un intento para revivir la cultura brasilera. Por lo tanto, el gobierno acordó no cobrar arriendo, electricidad, agua y seguridad a ninguno de los proyectos dentro del lugar. La cooperativa solicitó una pequeña subvención adicional a Pathfinder para instalar un taller de metalistería, y suministrar a las mujeres asistencia técnica, subsidio de transporte y un refrigerio diario hasta cuando el proyecto pudiera lograr la autosuficiencia.

El último asistente técnico contratado por Pathfinder hizo que el personal restante y la Fundación enfrentaran el hecho de que la situación económica brasilera actual puede impedir la tasa de crecimiento de la producción del proyecto. Cuando él expresó que el mercado doméstico solo compraba lo esencial, las mujeres se dedicaron a producir más artículos utilitarios que decorativos. Debido a la crisis económica de Brasil, el asistente le dio al proyecto solo un diez por ciento de posibilidad de éxito. Sin embargo, como experto en metalistería y mercadeo, se mostró tan impresionado con la preparación de las mujeres que aceptó un pago muy reducido por su trabajo para ayudarlas a triunfar. De acuerdo con su evaluación, no se necesitaba más entrenamiento y se debía poner más atención al mercadeo y la producción. Según él, el entrenamiento de participación y analítico resultó tan efectivo, que la cooperativa ya no debía preocuparse de adquirir técnicas sino de establecer un sitio seguro en el mercado de Salvador.

Después de ponerle el nombre de Cooperativa Zahydee Machado Neto en honor de una fallecida feminista de Salvador y socióloga pionera en estudios femeninos, las mujeres establecieron un comité de tres para solicitar y mantener contacto permanente con IPAC hasta cuando se finalizaran todos los acuerdos. Realizaban reuniones semanales y transmitían mensajes a las que no podían asistir, hasta cuando la cooperativa se mudó finalmente al nuevo lugar después de instalar el equipo en marzo de 1984. Las 12 miembros restantes de la cooperativa eligieron directora, coordinadora, coordinadora asistente, y dos tesoreras, y las elecciones se realizarían cada seis meses con el fin de reasignar responsabilidades. Como retribución al no pago de arriendo y de servicios, la cooperativa se comprometió a entrenar simultáneamente tres nuevas mujeres de la comunidad de Salvador en metalistería, incorporándolas en la cooperativa. Como el plan del proyecto original había comprado equipo para dos cooperativas, se tienen los recursos para establecer otra en la comunidad. Se espera contar con suficinete capital en el futuro para abrir una tercera

cooperativa, convirtiendo a la Zahydee Machado Neto en una operación en constante crecimiento para beneficiar al número creciente de mujeres salvadoreñas.

Entrenamiento de Participación y Analítico

A diferencia de la concientización frecuentemente utilizada en otros proyectos, este entrenamiento fue un proceso completo y progresivo de evaluación y discusión constante en el período de producción. El método suponía que el conocimiento de una técnica se puede traducir en actividad económica autosuficiente únicamente cuando está vinculado a contextos sociales, políticos y legales comprendidos por las participantes. El método pedagógico tuvo que reconocer y afrontar varias necesidades: (1) las aprendices solo tenían 18 años y su educación era mínima; (2) tuvieron que competir exitosamente con hombres experimentados en un ambiente en el cual la discriminación contra la mujer está institucionalizada y es culturalmente aceptada; (3) las mujeres tuvieron que ubicar los mercados con agresividad en una ciudad con medidas extralegales que comúnmente son utilizadas para eliminar la compentencia, especialmente entre los que tienen menos poder político; (4) las aprendices tuvieron que asignar entre ellas responsabilidades complejas que requieren confianza y liderazgo. Esto tiene que hacerse cuando las únicas relaciones sociales de no parentesco que fomenta la sociedad para la mujer son atractivas y competitivas. Su capacitación se concentró en el aprendizaje a través de la participación; en la evaluación de los asuntos sociales, políticos y legales; y en los problemas relacionados con el proceso productivo y la empresa colectiva. Destacó la necesidad de aprender a pensar con sentido crítico para poder analizar una situación, actuar en forma innovadora e independiente, y aún trabajar como miembros de un grupo unificado. Las estudiantes necesitaban obtener un conocimiento de las fuerzas sutiles de la sociedad que constantemente estorban la recursividad, impiden la iniciativa, corroen la solidaridad del grupo, y por consiguiente, la actividad cooperativa.

Este entrenamiento analítico fue ejecutado en el proyecto de desarrollo en tres formas. Primera, el programa de capacitación comenzó con un curso de dos meses sobre creación de sensibilidad o conciencia. Este componente del método de participación y analítico de CESUN se asemeja mucho a la concientización y al finalizar el proyecto el personal del Centro consideró que no fue eficiente ni productivo como un primer paso para un proyecto de generación de ingreso. Recomendó eliminarlo del diseño del proyecto. Segundo, cada día terminaba con una evaluación en la que se pedía a las participantes expresar críticamente las actividades del día y hacer una serie de ejercicios que les suministraban práctica en análisis y toma de decisiones. Tercero, la persona que supervisaba estas evaluaciones también aplicaría estos métodos al trabajar con las participantes tanto dentro como fuera del sitio de trabajo, traduciéndolos en todos los

contextos posibles. Estos segundo y tercer componentes se consideraron los elementos claves para hacer una transferencia exitosa de todas las técnicas.

Modificaciones Ocurridas Durante la Vida del Proyecto de Capacitación

A medida que se presentaron problemas no anticipados, el programa de capacitación respondió inciando seis modificaciones. Habían que prestar atención a graves problemas de salud y nutrición entre las participantes del proyecto si pretendían continuar. Como ellas no tenían acceso a los recursos de salud o médicos, se asignaron fondos del proyecto para el pago de anteojos,[37] suplementos alimenticios y tratamiento inicial para la sífilis y la tuberculosis. Con una excepción, esos recursos se suministraron en calidad de préstamo, y se pagarían después de que la cooperativa comenzara la producción. (La excepción fue un refrigerio diario.)

Debido a la baja calidad de la educación en los barrios pobres, fue necesario dictar cursos remediales, particularmente en matemáticas, para el trabajo de metalistería, administración de negocios y contabilidad.

Las circunstancias económicas eran tan graves, que las participanes no podían emprender el programa sin un estipendio para el transporte[38]. Como la situación brasilera empeoró durante el proyecto, las actividades tuvieron que ser los suficientemente flexibles para que los horarios permitieran a las participantes conseguir trabajos de tiempo parcial.

37/ Se comprobó que el trabajo de soldadura no lo puede realizar una persona con una visión defectuosa que no se corrige.

38No se trataba de un subsidio. En marzo de 1984, después de que el período formal de capacitación terminó pero antes de comenzar la producción, estos estipendios se convirtieron en préstamos.

Debido a la escasez de información, la poca educación, el gran énfasis del machismo como un atributo masculino positivo, así como la juventud de las participantes del proyecto[38], las mujeres no tenían conciencia de su habilidad para movilizar recursos personales. Por ello, la metodología de entrenamiento de participación y análisis demostró ser un medio que permitió enfocar y comprender los problemas y movilizar y desarrollar los recursos ocultos dentro de un contexto productivo. La mayor sorpresa fue cómo, en sólo 18 meses, las mujeres comenzaron a prosperar. Como lo confirmó un segundo curso similar dictado por el grupo de CESUN, el de dos meses sobre creación de conciencia antes del entrenamiento de aptitudes prácticas no era necesario y tuvo mucho menos impacto que las sesiones de evaluación en el trabajo. La experiencia hizo que el Centro llegara a la conclusión de que se debía estimular una capacitación más corta, ejecutar inmediatamente la actividad generadora de ingresos, e incluir un componente de participación y análisis constante que solo se suspendería después de que el proyecto adquiriera su total autosuficiencia y después disponer de él ocasionalmente.

Fue necesario reemplazar a los profesores inadecuados, uno cuyo sexismo impidió la capacitación y el otro que por sus pretenciones de tener más intimidad con las mujeres no les suministró la información que ellas necesitaban para trabajar independientemente. Los instructores insensibles que ignoraron los componentes de participación y análisis del curso impidieron el progreso y debilitaron la confianza de las mujeres en su habilidad de desempeñar trabajos no tradicionales.

Se determinó que 30 era un número de participantes difícil de manejar. Cuando algunas se retiraron[39], el número se redujo a 20 graduadas en el programa y 12 miembros de la cooperativa manejaron el negocio. Estas a su vez entrenarán nuevas metalistas durante la vida de la cooperativa.

---

[38]Es posible que haya otras variables involucradas porque estas solas no producen los mismos resultados en otros ambientes. Los proyectos de Honduras y el de Costa Rica son ejemplos de ello.

[39]Dos mujeres se retiraron por motivos de salud; dos no tenían quién cuidara de sus hijos durante el día; tres cambiaron de trabajo cuando sus hermanos o padre(s) perdieron su empleo; una familia se mudó; una consiguió un "trabajo mejor". Otras cuatro fueron contratadas por talleres de metalistería después del internado debido a la superioridad de sus aptitudes, pero regresaron a la cooperativa en marzo de 1984, cuando estaba totalmente organizada.

La Discriminación Sexual, el Trabajo No Tradicional y el Impacto del Proyecto

Durante los primeros meses del proyecto, las mujeres se enfrentaron al problema de la discriminación sexual y a la lucha por los papeles de género adecuados. La resistencia de los miembros hombres de sus familias y de la comunidad, así como la discriminación contra el proyecto en sí obligó a las mujeres a examinar las relaciones con los del otro sexo, quizás por primera vez en su vida y las consecuencias que en este tipo de relaciones tendría para ellas. En el proceso, aprendieron que el hecho de que las mujeres desempeñan actividades tradicionales masculinas no es realmente nuevo en los barrios de invasión brasileros y que la discriminación no es general en la comunidad. En efecto, se ha comprobado que el sometimiento de la mujer proviene de las circunstancias económicas y que, por consiguiente, esta situación puede cambiar en los barrios de invasión de Brasil.

Todas las mujeres afirmaron que por lo menos un hombre de la familia se oponía fuertemente a la idea de que ellas se convirtieran en metalistas. Algunos padres, hermanos, esposos o amigos consideraron el trabajo no apropiado, demasiado pesado y muy peligroso para mujeres. Al principio las humillaban por "pretender ser metalistas". Les decían que su presencia en un taller real estorbaría el trabajo porque "las mujeres hablan demasiado", "serían muy lentas y ello demoraría la producción" y porque "nos distraen". Durante las evaluaciones diarias las participantes del proyecto compartían su desaliento en cuanto al concepto de que los hombres de sus vidas sólo deseaban que ellas cocinaran, lavaran, limpiaran y cuidaran los hijos.

La gran mayoría recibió un gran apoyo de sus madres para que participaran en el proyecto. Les dieron aliento y ayuda práctica con el transporte y las defendieron de los hombres. Intercedieron con los padres que se oponían estrictamente. En efecto, las jóvenes y sus madres mantuvieron relaciones muy positivas, estrechas y solidarias. Con frecuencia, las madres escondían cosas de los padres.

Las madres no sólo apoyaron el proyecto sino que ayudaron a destruir el mito de que las mujeres son las responsables de la invasión de la miseria en los barrios por su ignorancia y sumisión a través de una "cultura de pobreza". Estas madres no equipararon la domesticidad y la subordinación a los hombres con la seguridad y el prestigio para la mujer. Por el contrario, estuvieron muy de acuerdo en que sus hijas buscaran su independencia mediante un trabajo remunerado. Admitieron que su propia dependencia de la autoridad masculina requería independencia económica y que la pobreza, su encierro en la casa, las familias grandes y el sometimiento a un marido se repetían, no por falta de aptitud, inteligencia o tradición apropiada sino debido a la ausencia total de oportunidades económicas y recursos sociales.

Aunque incapaces de conseguir ningún trabajo excepto para limpiar y con frecuencia recluídas en el hogar cuidando a los hijos, estas mujeres organizaron y movilizaron campañas para obtener recursos para la comunidad, tales como mejores viviendas, electricidad, atención de la salud, agua, legislación específica y derechos humanos. Con frecuencia demostraron grandes aptitudes para manejarse de forma eficaz en público. Por consiguiente, las jóvenes del proyecto, aunque pioneras de un nuevo tipo de actividad económica, tienen el apoyo de por lo menos una generación de mujeres mayores.

Esta participación activa se ha documentado en Brasil y en toda América Latina[40]. La madre de una de las participantes se encargó de llevar agua y energía a su vecindario. Cuando notó que había una tubería en una colina del barrio, hizo una petición al gobierno de la ciudad y organizó a la comunidad para que ejerciera presión a las autoridades para el suministro del servicio de agua.

Al aprovechar los recursos de las mujeres mediante el suministro de oportunidades económicas, el proyecto enfrentó actitudes de dominio masculino, estimulando al mismo tiempo a las mujeres para que sustentaran las aspiraciones de sus madres para ellas. Esto les enseñó a actuar y a cambiar sus propias relaciones de género. Al principio se mostraron tímidas y dudosas de sus aptitudes. Se sentían temerosas de las máquinas y de su afirmatividad. Pero con el apoyo del proyecto, las jóvenes cambiaron el concepto de sí mismas y lograron un mayor sentido de competencia.

Este cambio ocurrió ante la discriminación sexual encontrada en el proyecto en sí, o tal vez fue causado por ella. Durante los tres primeros meses de capacitación en el taller, las mujeres compartieron éste y la maquinaria con un grupo de hombres adolescentes, también entrenados por CESUN, algunos de los cuales eran conocidos de las jóvenes. Los hombres hacían ruido y trataban de interrumpir las clases de las compañeras.

El primer profesor del taller de metalistería creía firmemente que el trabajo era demasiado difícil para mujeres. Opinaba que ellas estaban "soportando una carga muy pesada" y que él debía ser un "caballero" y hacer todo el trabajo duro, especial-

---

[40]Por ejemplo: Vilmar Faria, 1980, Divisao inter-regional do trabalho e pobreza urbana; o caso de Salvador; en G. Souza y V. Faria, eds., Bahia de todos os pobres, Petropolis, Rio: Vozes. Elizabeth Jelin, 1980, A baina na forca de trabalho: actividade domestica, producao simples e trabalho assalariado em Salvador; también en G. Souza y V. Faria, eds., op. cit. Urban Poverty and Politics in Rio de Janeiro, University of California Press.

mente la forja, la técnica más difícil de la metalistería y la que requiere más práctica. Este paternalismo aparentemente e inoficioso tuvo graves consecuencias. Por un lado, lo que realmente enseñó el profesor fue muchísimo menos. El mensaje que deseaba dar con su actitud era claro y la consiguiente falta de transferencia de técnicas fortaleció las acusaciones discriminatorias de los hombres y de los padres y maridos conservadores. Sin embargo, las sesiones de participación y análisis estimularon a las mujeres a continuar a pesar del comportamiento del profesor.

Luchando durante el curso a pesar de este instructor, las mujeres hicieron un bazar alrededor de la temporada navideña para vender los artículos y participar por primera vez de los resultados económicos de su entrenamiento. Este evento fue la primera oportunidad que ellas tuvieron de demostrarle a los escépticos de la comunidad y a los miembros angustiados de su familia que habían adquirido nuevas aptitudes. La pérdida de ingresos críticos invertidos en el proyecto, los costos de transporte y otros gastos y la pérdida de lo que ellas hubieran podido ganar en otra parte fueron una inversión que valió la pena y que pronto recuperarían. Esperaban vender lo que habían hecho con varillas de hierro: bandejas para hornos, fuentes, un carrusel miniatura, árboles de Navidad, soportes para plantas, ganchos, apliqués, cuadros metálicos y bases para basureros. Todos los artículos hechos durante los primeros meses se habían almacenado cuidadosamente en un armario en CESUN del cual sólo el instructor tenía la llave. Como el día del bazar él no se presentó, hubo que abrir el armario a la fuerza. Por este incidente el profesor fue reemplazado.

Después de muchas semanas de largas discusiones sobre su actividad del año posterior al curso sobre educación sexual, las mujeres expresaron lo siguiente:

> Siempre que pueda la mujer, debe trabajar fuera de casa porque ayuda con los gastos familiares.
>
> Cuando sea posible, la mujer debe trabajar fuera de la casa porque sólo cuando ella gana su propio dinero adquiere su independencia y puede opinar sobre los asuntos familiares.
>
> La metalistería es como cualquier trabajo: lo que las mujeres necesitan es fuerza de voluntad para hacerlo.
>
> El trabajo no es pesado ni difícil; los hombres no quieren que trabajemos como metalistas porque son celosos y egoístas... y temen que les quitemos sus puestos.

El curso de educación sexual, en particular, ofreció a las mujeres un sentido de control sobre sus propias vidas en una forma diferente a la del proyecto de metalistería. Significativamente, ellas pudieron convertir esta información en apoyo a su independencia, iniciativa y cambio en las relaciones con el sexo opuesto. Esto se convirtió en un sinónimo de ambición. Controlar la anatomía propia es como tener el destino en las propias manos. La disminución de la necesidad de buscar el apoyo económico de los hombres no se perdió por completo entre las mujeres. Meses más tarde, en marzo de 1984, cuando una casada renunció al proyecto, un número de compañeras no aprobaron su decisión, aduciendo que había sido originada por el marido. (No se supo el verdadero motivo.) "Nadie debería casarse con un hombre como ese", comentaron, queriendo decir que el marido no la había dejado trabajar:

> Por eso es precisamente que no quiero casarme tan joven.
>
> Es mejor estar sola y soltera que con alguien que quiera manejarle la vida a una.
>
> He tenido varios novios, pero cuando tratan de manejarme les digo que me dejen en paz.

Todas estuvieron de acuerdo en que no querían un marido que les dijera lo que tenían que hacer.

Es importante observar que aunque en la actualidad la cooperativa emplea sólo 12 mujeres, todas las graduadas compartieron la experiencia del entrenamiento y experimentaron un cambio fundamental de actitudes. Cuando se escribió este documento, la cooperativa no había alcanzado el punto de igualdad de ingresos y gastos. Incluso si la cooperativa no logra la viabilidiad financiera, estas mujeres y sus familias han recibido beneficios para toda la vida; mejoraron en aptitudes matemáticas y de alfabetismo; son metalistas calificadas; controlan su capacidad reproductiva, y lo más importante, tienen una nueva visión de su papel en el desarrollo de su sociedad.

FABRICA DE HELADOS PIN

LIMON, COSTA RICA

El proyecto de la fábrica de helados PIN fue iniciado en 1982 en Limón por el Centro de Orientación Familiar (COF), agencia privada de desarrollo en San José[41]. Si bien el proyecto fue finalmente dirigido desde San José, las responsabilidades primordiales y diarias estaban en manos de la directora del proyecto en Limón. A los 27 meses de funcionamiento, el proyecto ya casi había logrado la autosuficiencia financiera[42]. En abril de 1984, la fábrica pudo pagar todos sus gastos en efectivo incluyendo sueldos. Estaba alcanzando rápidamente un nivel de producción lucrativo y esperaba ser constituida legalmente como empresa "autoadministrada"[43]. La empresa es administrada por 12 mujeres, que también son sus dueñas y de las cuales cuatro comenzaron a principios de 1982. Helados PIN está ahora preparada para incorporar cuatro nuevas socias y continuará haciéndolo hasta tener un mínimo de 15 miembros.

Para estas mujeres y sus familias, el proyecto y la fábrica han tenido un impacto social, psicológico y económico profundo. La fábrica también benefició a la comunidad de Limón. Los hombres dedicados a vender en las calles y las tiendas que expenden el producto tienen una ganancia substancial, de manera que esta empresa de propiedad femenina ha aumentado las oportunidades económicas tanto de hombres como de mujeres.

---

[41]Este informe está basado en datos recopilados por Mabelle Figueroa, la documentalista de procesos, que visitó el proyecto durante el período de capacitación. Sin embargo, el análisis del informe es sólo responsabilidad de la autora y no necesariamente refleja los puntos de vista de la documentalista.

[42]Un contador local visita el proyecto mensualmente para supervisar el sistema de contabilidad. COF, la agencia ejecutora, recibe informes mensuales de las participantes de la fábrica y está disponible para cualquier consulta. La mujeres también necesitan asistencia adicional en mercadeo antes de ser autosuficientes en administración.

[43]El ingreso del proyecto todavía no era suficiente para la depreciación o un fondo de reserva y los salarios estaban por debajo del mínimo. El organismo ejecutor exigía que la cooperativa llenara los requisitos legales para una agencia autónoma.

Las socias de la fábrica de Helados PIN lucharon duro para lograr esto enfrentándose a cuatro obstáculos que constantemente amenazaron el proyecto y la fábrica. Primero, el equipo se dañaba frecuentemente, lo cual demoraba la producción y las ganancias. Aunque las mujeres se vincularon al proyecto buscando beneficios económicos, pagaban por el cuidado de los hijos y por el transporte cuando las presionaban para que renunciaran. Después de dos años, sus ingresos apenas están comenzando a alcanzar sus necesidades mínimas percibidas. Todavía no se puede confiar en el equipo. Segundo, debido a la crisis económica actual del país, las necesidades financieras de las mujeres aumentaron considerablemente durante el proyecto, al igual que el costo del transporte y el cuidado de los hijos. Como durante esa época se generaron muy pocos o ningún ingresos, los costos de oportunidad eran altos. Tercero, los conflictos étnicos en Limón también amenazaban debilitar la unidad y el liderazgo del proyecto. Finalmente, los problemas de comunicación y las diferencias culturales entre las mujeres del proyecto, el personal en Limón y la organización ejecutora ubicada en San José debilitaron el liderazgo, la iniciativa y la autoadministración. El siguiente análisis histórico indica que el éxito del proyecto procede de dos factores. El primero fue el entrenamiento de participación y análisis[44]. Este método comprometió inmediatamente a las mujeres en la toma de decisiones y por lo tanto, las identificó con el proyecto desde el principio. Como la capacitación enfocó los problemas a medida que se presentaron, la práctica fue más importante que la teoría. Las dificultades se convirtieron en un ejercicio de aprendizaje y en una experiencia positiva. Junto con el status y el ingreso, aumentó el poder de las mujeres para tomar decisiones en el hogar. Ello a su vez transformó en apoyo la hostilidad de maridos, padres y compañeros.

El segundo factor fue la estructura del proyecto como empresa manejada y de propiedad de mujeres. Esto estimuló a la mayoría a continuar frente a múltiples obstáculos y decepciones y les permitió superar la falta de entrenamiento de participación y análisis después del vigésimo mes.

Esta historia enfoca tres períodos críticos durante los cuales el proyecto tuvo problemas para mostrar cómo se resolvían las crisis. Describe cómo el entrenamiento de capacitación y análisis y la naturaleza de la estructura del proyecto permitieron a las mujeres superar obstáculos significativos.

La historia también discute brevemente el impacto del proyecto en las familias, o en el trato entre hombre y mujer, en la toma de decisiones en el hogar y por ende en las condiciones

---

[44]La historia del proyecto brasilero incluye una descripción más larga de este entrenamiento y sus resultados similares.

que afectan la fecundidad. Este impacto se observa al comparar Helados PIN con otros proyectos en el área de Limón y la comparación subraya la importacia de los dos factores claves en el diseño de la fábrica de helados de las mujeres.

RESUMEN HISTORICO DEL PROYECTO

Iniciación del Proyecto

La historia de la fábrica de helados se resume en la siguiente reseña.

* Enero-febrero de 1982: La producción de helados se escogió al realizar un estudio de mercadeo y de factibilidad; se eligieron 12 participantes.

* Junio de 1982: Se inició el entrenamiento.

* Agosto-octubre de 1982: Se dictaron cursos sobre administración, contabilidad, gerencia y economía básica.

* Octubre de 1982: El equipo fue finalmente instalado pero más tarde resultó inadecuado.

* Noviembre-diciembre de 1982: Comienza la producción de prueba.

* Enero de 1983: Comienza la producción final.

* Septiembre de 1983: Se suspendió la producción debido a los continuos problemas del equipo y a la necesidad de concentrarse en la comercialización. Se hicieron las reparaciones.

* Diciembre de 1983: La producción se reanudó.

* Marzo de 1984: Se logra la autosuficiencia administrativa de las labores diarias, recibiendo asistencia técnica una vez al mes.

* Junio de 1984: El ingreso es suficiente para compensar todos los costos, excepto los de depreciación.

Las metas específicas de la fábrica de helados eran la propiedad colectiva y la suficiencia administrativa y financiera. Una vez el negocio estuviera en una situación económica sólida, se esperaba que las mujeres pudieran conseguir y pagar la asistencia técnica necesaria.

La decisión de invertir tiempo y energía en este proyecto surgió de la relación entre COF y la Organización de Mujeres Limonenses (OML), confederación femenina dedicada a proyectos

para generar ingresos en Limón[45]. El personal del proyecto de la fábrica de helados constaba de una directora (que había dirigido los proyectos de la OML), una asistente y una secretaria para Limón. Por consiguiente, una compleja cadena de comunicaciones unía a la Fundación Pathfinder a COF/San José, luego a la directora en Limón y finalmente a las participantes.

Los dos primeros meses se emplearon en la selección de las participantes y en un estudio de factibilidad que identificó 23 actividades de acuerdo a una serie de criterios calificativos establecidos por COF y la Fundación Pathfinder[46]. Estos se sometieron a un segundo análisis, un estudio de mercadeo y de opinión, que redujeron las posibilidades a cuatro, las que fueron finalmente evaluadas por las participantes. Entonces ellas decidieron producir helados con frutas naturales locales. En la actualidad sólo hay otros dos productores de helados en Costa Rica; ambos están en San José y utilizan ingredientes artificiales.

Elección de las Participantes

Un aviso general de proyecto tuvo como resultado 162 solicitudes de mujeres. En cinco sesiones consecutivas, éstas fueron divididas en pequeños grupos y se les pidió desempeñar funciones, expresar sus opiniones, aumentar su imaginación y planear y organizar negocios ficticios incluyendo la fábrica de helados. En esta forma aprendieron a comprender la naturaleza del proyecto. Algunas se retiraron, pero todas contribuyeron a su forma final. De acuerdo a datos independientes, el 20 por ciento de las 162 pudieron haberse retirado por no estar interesadas en una

---

[45]COF originalmente financió a la OML y sirvió como su organización de apoyo. Durante el proyecto la OML lograría la independencia y sería incorporada. Los proyectos organizados por ésta habían consistido en actividades tales como costura y panadería que eran tradicionales, no requerían un horario de trabajo estricto y eran más compatibles con el cuidado de los hijos y las labores domésticas. La OML eventualmente se convirtió en la organización de apoyo para la bábrica de helados y asumió la responsabilidad cuando COF se retiró a los dos años de la ejecución del proyecto. La OML está construyendo una nueva sede, en donde se instalará la fábrica.

[46]Para esta actividad no se tiene que hacer un gasto masivo ni el nivel educativo de las participantes debe ser superior a la secundaria; debe hacerse en Limón, tener la capacidad eventual de sostener 30 mujeres con un mínimo inicial de 15, debe producir un artículo que sustituya algo que antes se importaba, tiene que usar materiales locales, debe ser comerciable y diversificable y constituir una actividad no tradicional para mujeres.

actividad no tradicional[47]. El número final de participantes no fue establecido como parte del diseño del proyecto; las 16 mujeres seleccionadas fueron las que respondieron positivamente a los conceptos inherentes en el proyecto, es decir, trabajo no tradicional, autosuficiencia y propiedad colectiva[48]. Ellas estaban muy motivadas, dispuestas a desempeñar papeles alternativos para mujeres y a comprometerse ellas mismas. Sus niveles educativos variaron significativamente[49]. Nueve mujeres eran de raza negra y siete eran hispanas.

EL PRIMER AÑO

Entrenamiento y Establecimiento

El entrenamiento comenzó en junio de 1982 cuando las mujeres esperaban que se preparara el sitio y se instalara el equipo. En sesiones de capacitación de dos horas y media practicadas una vez a la semana se discutieron los papeles de la mujer y las necesidades en Limón, la naturaleza del proyecto y cómo difería este de otras opciones de empleo. Las sesiones trataron sobre qué necesitaría una fábrica de helados autosuficiente y autoadministrada de cada una de las mujeres y del grupo como un todo[50]. Las mujeres nunca recibieron clases. Más bien, estas sesiones se orientaban hacia técnicas que estimulaban las discusiones, vinculando a las mujeres en la participación activa y en un patrón de desarrollo de liderazgo interno. Cuando la producción comenzara y las mujeres aprendieran a hacer helados y manejar la fábrica, este principio de aprendizaje de participación y análisis se integraría en el programa diario de trabajo. Al final de

---

[47]Estos datos fueron derivados de un estudio de la comunidad realizado por un asesor local de COF.

[48]Esto no significa que ellas entendieron estos conceptos bien al principio; el entrenamiento de participación y análisis se concentró durante su historia de 18 meses en los resultados de estos tres conceptos.

[49]Los datos sobre diez de estas 16 mujeres indicaron que una no había terminado la escuela primaria; dos apenas la habían completado; cinco habían asistido a la escuela secundaria y dos la habían terminado.

[50]Cinco sesiones se dedicaron a lo siguiente: (1) formación de grupos, cooperación y solidaridad; (2) el proyecto, su relación con otras organizaciones femeninas y su filosofía de autosuficiencia, autoadministración y autodirección; (3) la situación de las mujeres de Limón y sus causas, su imagen y la nueva noción de trabajo lucrativo para las mujeres como parte del desarrollo completo de sus posibilidades, y (4) las realidades, expectativas y necesidades económicas de Limón, el trabajo de la cooperativa como una solución para el grupo y las necesidades sociales de la ciudad.

cada semana se realizaban sesiones de debates en las que se analizaban los eventos de la semana, se trataba con todos los problemas cuando se presentaban y se hacían planes de producción para la semana siguiente.

En julio, el equipo aún no se había instalado, tal como se esperaba. Se hizo en octubre y en forma inadecuada pudiéndole dar apenas un manejo mínimo en enero de 1983, lo cual retrasó en seis meses el comienzo de la producción. Los ensayos de producción fueron limitados en noviembre y diciembre, hasta el punto en que el equipo estaba trabajando. La directora del proyecto utilizó este período aumentando el número mensual de sesiones de capacitación y enseñando técnicas administrativas y financieras. Las mujeres simularon estas responsabilidades como si la fábrica estuviera realmente funcionando. Como siempre, se destacó el punto de la autoadministración.

En julio de 1982, las participantes elaboraron su primer borrador de la organización de la fábrica, en el que asignaron el trabajo a cuatro divisiones: producción, almacenamiento e inventario, compras y ventas. Decidieron que no deseaban delegar todas las funciones administrativas a una persona sino que preferían establecer un consejo administrativo con una representante de cada división[51]. Comenzaron la capacitación en compras buscando abastecedores y ubicando las mejores fuentes para materia prima. Calcularon los costos, precios, depreciación y capitalización; diseñaron estrategias de mercadeo, campañas publicitarias, "slogans" radiales y afiches. Dos mujeres comenzaron clases para aprender a manejar. Descubrieron que no podían comprar empaques para los helados sin una patente y que para conseguirla se necesitaban afluencias políticas, así que se pusieron en contacto con organismos gubernamentales y privados. A través de estas actividades las mujeres debían tratarse unas a otras bajo la supervisión de una directora in situ, quien constantemente empleaba un método de participación y análisis al atender los problemas a medida que se presentaban, insistirles a las mujeres que los enfrentaran y los resolvieran juntas. De esta manera, ellas se dieron cuenta que los problemas que afectaron la cohesión del grupo también influyeron en la eficiencia y, como notarían más adelante, en la producción y el bienestar de la fábrica. Con la ayuda de la directora in situ, las mujeres resolvieron los problemas relacionados con la puntualidad, el cumplimiento de responsabilidades y la tensión étnica.

En agosto se contrató un asesor administrativo para que se

---

[51]La documentalista escribió que las mujeres "conceptualizaron claramente las posiciones que se crearían en la fábrica: una conductora, una persona encargada de ventas, personal para hacer el helado, empacadoras, administradora, etc. Sin embargo, su idea de una empresa colectiva, de propiedad común, les hizo suponer que todas llegarían a conocer y ocupar todos los cargos sobre una base cíclica".

encargara del entrenamiento hasta finales del año. Un economista dictó un curso sobre asuntos básicos inmediatamente relevantes para los esfuerzos de las mujeres. Un administrador de negocios de la localidad enseñó los principios básicos de administración. El formato para dictar clases empleado por dos asesores en contabilidad y finanzas contrastó marcadamente con el entrenamiento de participación y análisis; el curso de contabilidad no se tradujo en práctica activa y calificada. En realidad, las mujeres no lograron ser autosuficientes en contabilidad sino hasta en marzo de 1984 y solamente después de mucho más entrenamiento. Sobre el curso de economía, la documentalista escribe:

> El método de enseñanza utilizado por el economista se basó en el sistema tradicional de explicar en un tablero. Se combinó con la enseñanza de participación que permitió a las mujeres intervenir cuando no entendían algo, hacer preguntas, ampliar algunos temas, elaborar ejemplos, etc. La técnica de las charlas aparentemente resultó tediosa puesto que daba pocas oportunidades de participación. Convirtió a las mujeres en receptoras de información y no en sujetos activos del proceso de aprendizaje. El uso de vocabulario técnico no fue satisfactorio y dificultó la comprensión del mensaje para las mujeres.

En octubre, la actividad incluía producción ocasional, contabilidad y administración. Estas técnicas fueron luego practicadas en noviembre y diciembre cuando un experto en producción de helados supervisó a las mujeres a medida que aprendieron a conseguir materia prima más económicamente, experimentaron recetas, e hicieron varios ensayos de producción mientras el equipo lo permitió. Las participantes primero compartieron el helado con mujeres de la OML y recibieron su asesoría en control de calidad. Estos ensayos produjeron 5.797 paletas de helado a finales de diciembre, las que fueron vendidas a un público que recibió muy bien este nuevo producto. Sus ventas también apaciguaron a los disgustados maridos. Veintiséis clientes regulares (alrededor del 14 por ciento del mercado de Limón) hicieron un contrato para vender el producto en las tiendas de su barrio.

La Primera Crisis

La agencia ejecutora no pudo lograr que se instalara el equipo y que funcionara a tiempo. La producción se atrasó seis meses y la maquinaria necesitó reparaciones constantes durante el período de dos años. De acuerdo con su filosofía de desarrollo, el COF había contratado un ingeniero de Limón (y no de San José) para el diseño y construcción del equipo que produciría, almacenaría y distribuiría el helado. Pero el ingeniero resultó incompetente para el trabajo. En Limón no se disponía de la tecnología necesaria y las alternativas de San José eran demasiado costosas. Después de que el ingeniero hizo algunos arreglos al equipo durante más de un año, demorando constantemente la

producción y reduciendo la capacidad, el COF le canceló el contrato y finalmente solicitó asistencia técnica en San José en 1983. En agosto de 1984, la maquinaria todavía no estaba funcionando regularmente.

El problema del equipo agravó las dificultades de comunicación y puso de manifiesto las diferencias culturales entre San José y Limón. Ni las mujeres ni el personal del proyecto, incluyendo a la directora in situ, tenían suficiente información para explicar los constantes problemas técnicos y las demoras, causados por las actuaciones del COF-San José. Por un lado, las mujeres estaban aprendiendo a tener cada vez más responsabilidad y más poder de tomar decisiones y participación en las funciones de la fábrica. Llegaron a la conclusión de que su participación en la decisiones mejoraría el problema del equipo, pero que el COF no tenía la suficiente confianza en ellas para permitirlo. Por otro lado, las demoras en la producción también atrasaron la experiencia que necesitaban las mujeres para completar su entrenamiento en autosuficiencia y autoadministración. Su prolongada dependencia del COF, unida al desánimo y falta de ingresos, impidieron la iniciativa y la autosuficiencia. Las participantes consideraban que el problema del proyecto era totalmente técnico. No consideraron la posibilidad de que podían aumentar la producción mediante la reorganización de su propio sistema de producción.

Las demoras en la producción causaron mayor frustación y decepción y las mujeres tuvieron que reunir los recursos suficientes para soportar las quejas de la familia y cubrir los gastos de transporte y el cuidado de los hijos que hubieran podido pagar con un ingreso real. Una pequeña entrada producida por las ventas de la producción de ensayo en diciembre y las promesas de producción en enero, fue significativa pero no suficiente.

El cincuenta por ciento de las mujeres enfrentaron una fuerte oposición de la familia a que continuaran en el proyecto. En septiembre de 1982, cuando la reunión semanal se convirtió en días de trabajo regular de cuatro horas, todas las mujeres habían comenzado a trabajar un "día doble", es decir, que destinaron mucho más tiempo al trabajo[52]. La frustración y decepción causadas por ello empeoraron la tensión entre las mujeres de raza negra y las hispanas.

Deserciones

---

[52]Este "día doble" promediaba más de tres horas de trabajo extra muy temprano por la mañana o tarde en la noche, lo cual reducía el tiempo libre y requería ayuda de otros miembros de la familia, incluyendo maridos, compañeros y padres.

Bajo estas presiones, seis mujeres se retiraron en noviembre de 1982. la documentación sobre el proyecto suministra las siguientes explicaciones de estas desertoras e ilustra algunos de los efectos del proyecto en sus vidas.

Anne, una joven soltera de raza negra cuya madre había abandonado el hogar hacía 15 años, era "dominada fuertemente por su padre". El "deseaba para su hija algo mejor que el trabajo en una fábrica y no comprendía ni creía en el proceso de independencia"[53]. Cuando las demoras en la producción continuaron, él insistió en que su hija solicitara el cargo de administradora como condición para afiliarse con carácter de permanencia. El grupo ya había desarrollado una entrevista igualitaria en la cual todas se turnaban los cargos en la fábrica. Consideraron inaceptable la propuesta de Anne y ella se retiró.

Betty, otra joven soltera de color, había solicitado un cargo como profesora pero había sido rechazada. Debido a un curso que recibía en el Instituto Nacional, tuvo que faltar a una serie de sesiones de entrenamiento. Cuando el proyecto parecía estar progresando poco financieramente y las demás mujeres no estuvieron de acuerdo con sus fallas, se retiró para probar suerte en el Instituto.

Katherine, una joven madre de color que vivía en unión consensual con un hombre que sólo podía conseguir trabajos ocasionales, necesitaba urgentemente un ingreso. "Ella dijo que en el tiempo que estuvo en el proyecto -- hasta el 25 de noviembre -- aprendió a comunicarse mejor con su 'esposo', con quien peleaba frecuentemente y que sus experiencias en el proyecto les ayudó a mejorar su relación".

Esmeralda, joven hispana casada y madre de dos hijos, se retiró cuando uno se enfermó gravemente. "Ella se sentía muy culpable por la enfermedad de su hijo y finalmente accedió a las críticas del marido de que si ella no hubiera estado trabajando, el niño habría estado mejor atendido y nunca se hubiera enfermado. Al final el marido la obligó a renunciar, aunque ella trató de mantenerse en comunicación con el proyecto y seguir el desarrollo de éste. Dijo que algún día desea organizar un grupo de mujeres en su vecindario y enseñarles lo que aprendió en la fábrica de helados".

Hispana, casada y madre de cuatro hijos, Frederica necesitaba devengar un sueldo inmediatamente porque había estado ganando dinero vendiendo empanadas hechas en casa antes de que comenzara el proyecto. Un embarazo no deseado y difícil le impidió continuar. Finalmente decidió que ya no podía permanecer en el proyecto y volvió a su negocio de empanadas. "Ella dice

---

[53]Las citas son de los informes de la documentalista.

que aprendió a calcular costos en la fábrica de helados y aumentar en otra forma su propio negocio casero y ahora es mucho más eficiente y gana más dinero que antes, como resultado de su participación en el proyecto". Katherine, Esmeralda y Frederica dijeron que les gustaría regresar a la fábrica cuando esté funcionando totalmente.

Genoveva, soltera, hispana y de 20 años asistió a varias sesiones y nunca regresó.

La documentalista entrevistó a tres de estas seis mujeres:

> Todas sentían el mismo entusiasmo de haber aprendido a comunicarse con su marido o compañero, de cómo lograr que una hija o joven sea más independiente, de cómo organizar un grupo y más grupos femeninos en la comunidad. Unánimemente se refirieron al rápido desarrollo de los procesos, actividades y tareas, expresando que esto fortalecería el proyecto. Una de las mujeres recomendó dar mayor libertad de acción a las trabajadoras y en algunos casos al grupo en sí. Otra sugirió este tipo de capacitación en otros proyectos, puesto que da buenos resultados. Todas respondieron afirmativamente a la posibilidad de regresar algún día. Una mujer expresó que las quejas de su marido no tendrían justificación una vez la planta comenzara la producción.

Las Que se Quedaron

Para superar las presiones ocasionadas por la crisis económica y las fallas del equipo, el entrenamiento de capacitación y análisis se intensificó en octubre, noviembre y diciembre. Este afrontó todos estos problemas, permitió que las mujeres los discutieran abiertamente y empleó los resultados de sus reflexiones y discusiones en su grupo y en la casa. En esta forma, la capacitación pudo contener los efectos de las constantes demoras, frustraciones y conflictos. A finales de diciembre de 1982, cuando parecía que la producción finalmente comenzaría en enero, las fuertes presiones que amenazaban al grupo en noviembre ahora lo mantenían unido.

El trabajar juntas durante la crisis había creado un fuerte sentido de solidaridad, manifiesto de diferentes formas. Primero, el grupo decidió que era necesario elegir una líder/coordinadora entre ellas. A pesar de las tensiones interétnicas, las mujeres eligieron por unanimidad a una de sus miembros. Entonces aumentó la eficiencia de su trabajo y desapareció la lentitud. Estos cambios se tradujeron en cambios de comportamiento fuera del proyecto, especialmente en el hogar. "En general, el papel de ama de casa parece estar dándole paso al de administradora, un

cambio profundo de actitudes ocurrido en tan pocos meses"[54]. Es decir que la educación de participación y analítica permitió a las mujeres ejercer aptitudes y cooperación administrativas y financieras, lo cual se convirtió en una ventaja, incluso en prestigio, tanto para el proyecto como en el hogar.

Por otro lado, no se deben minimizar las dificultades:

> El problema fundamental y el más difícil de manejar para las mujeres, causado por los ingresos bajos e inestables del proyecto, es justificar ante el marido o el padre su vínculo constante con el proyecto dadas las relaciones dependientes económicas de todos estos hogares.... Estas mujeres se sintieron muy culpables por estar fuera del hogar durante largos períodos de tiempo; la tensión que esto provoca con sus maridos, quienes se quejan de la ropa sucia, alimentos fríos e hijos desatendidos son obstáculos que pesan mucho sobre las mujeres e impiden su control del proyecto. Sin embargo, ellas tratan individual y colectivamente de superarlo.... A este tipo de presión las mujeres respondieron decididamente que seguirían participando a pesar de todo.

Por consiguiente tomaron muchos riesgos y demostraron tener una gran recursividad en idear medios que les permitieran poder continuar.

> Una mujer relató que le había mentido al marido respecto al sueldo para que él no se preocupara de su participación en el proyecto.
>
> Otra comentó sobre sus dificultades para subsistir y pagar por el cuidado diurno de sus hijas puesto que su padre había estado molesto todo este tiempo porque no veía ninguna recompensa económica por su trabajo. En consecuencia, ella pidió dinero prestado a amigos para poder pagar el cuidado de sus hijas y no darle la oportunidad al padre para que reprochara el proyecto.

Las mujeres practicaron estas dos adaptaciones: primero, alargaron su tiempo de trabajo levantándose lo suficientemente temprano para terminar todas las faenas domésticas (en vez de delegarlas a otros miembros de la familia o a terceras personas) con el fin de que los maridos tuvieran menos motivos para quejarse (esto con frecuencia es llamado "día doble"). Segundo, se atuvieron a miembros de la familia cuando fue posible o pidieron dinero prestado para pagar por el cuidado de sus hijos.

Cuando la documentalista les preguntó sobre los beneficios que habían recibido del proyecto, la razón primordial para

---

[54]Susan Enea, Segundo Informe Semianual a la AID, enero de 1983.

vincularse un año antes, el aspecto económico ocupó el segundo lugar después del desarrollo personal. Todas las mujeres que se quedaron consideraban a la empresa como un vehículo para mejorar personal y familiarmente y como una oportunidad para obtener educación, mayor conciencia de sí mismas, compañía y desarrollo personal. A continuación se presentan algunos comentarios.

> Al principio no entendía lo que significaban los programas autosuficientes, pero con el tiempo analicé la evolución de esta fábrica y entendí su significado. Aprendí que se tiene que luchar duro por este tipo de proyectos. El país podría salir de esta crisis económica si hubieran más actividades como esta que benefician a los trabajadores y no sólo a los jefes.

> Al principio no entendía exactamente el significado de la cooperativa, pero aprendí durante el año que es algo 'muy grande.' Inicialmente veía todo color de rosa. Pensé que sería muy fácil, pero todas las dificultades me han mostrado que es difícil hacer un proyecto como este. El grupo está ahora unido y hay más comprensión entre nosotras que cuando comenzamos.

Cada una de las mujeres afirmó que la participación en el proyecto había mejorado sus relaciones con su esposo, compañero o padre. Los comentarios siguientes son representativos:

> La participación en el proyecto fue una experiencia que realmente no había esperado. Me ayudó a resolver mejor mis problemas familiares. Salir de la casa y tener la oportunidad de conversar con otras mujeres también me hace sentir mejor, alivia algunos de mis problemas personales. El proyecto ma ayudó a expresarme mejor; poco a poco perdí el miedo de hablar. Antes era inútil, estúpida e ignorante. Ahora sé cómo comportarme.

> Creo que deberían haber más grupos que ayuden a las mujeres tal como éste lo ha hecho conmigo; les den la oportunidad de salir de la casa y hacer por ellas mismas lo que el marido les pide que hagan. Anteriormente mi esposo me decía cómo eran las cosas sin ninguna explicación; pero ahora conozco la realidad y expreso mi opinión sobre cómo me siento. Por esto, mi esposo piensa que he cambiado mucho.

> Desde un punto de vista moral, espiritual y económico me parece importante que otras mujeres participen en este tipo de proyectos, porque la mujer no existe sólo para estar en la casa cuidando los hijos y haciendo lo que el marido le dice. Antes creía que el hombre tenía derecho a hacer esto porque pagaba los gastos de la casa; pero hoy opino totalmente lo contrario.

La Segunda Crisis

La crisis del segundo año, ocurrida en agosto de 1983, demostró el desarrollo de las mujeres y su habilidad para buscar la autosuficiencia administrativa. Ellas no tenían experiencia en el manejo de fondos y sus atrasos iniciales en la producción se debieron a que las mujeres no se dieron cuenta de la rapidez con que los gastos excedían los ingresos sino en marzo, cuando los fondos virtualmente desaparecieron. Entonces tuvieron que elegir entre comprar más materia prima para continuar la producción, no tener sueldo o cerrar la fábrica. En este momento, como en todos los demás, decidieron continuar. Con el fin de pagarse los sueldos que tan urgentemente necesitaban, recibieron un préstamo de la OML, la mitad del cual pagaron al mes siguiente con lo obtenido por el aumento de las ventas. Luego, cuando la producción volvió a disminuir, decidieron quedarse sin salario en vez de comprometerse con otro préstamo[55].

La producción fluctuó dramáticamente en enero de 1983 debido a la reducción de las ventas. La escuela estaba en receso y llovía mucho. No obstante, en marzo la producción llego a 5.000, el doble de lo necesario para cubrir los gastos. Sin embargo, prestamente cuando las mujeres comenzaron a sentirse seguras, la calidad de los helados comenzó a variar. Debido a pequeñas goteras en los moldes, la solución salina que congela el producto se estaba filtrando en el helado. Esto también quería decir que el proceso de congelación se estaba demorando dos horas en vez de media hora[56].

Cuando los nuevos moldes mejoraron dramáticamente la producción, las mujeres enfrentaron el dilema de no vender suficiente. Obviamente necesitaban reorganizar su sistema de trabajo para equiparar la producción y las ventas, así como preocuparse más por la expansión. El mercadeo era difícil. Ellas atribuyeron el número limitado de compradores al hecho de que en las pequeñas tiendas de Limón no se cuenta con servicio eléctrico por la

---

[55]Como la autosuficiencia siempre constituyó el centro principal del proyecto, el COF no suministró ninguna instrucción cuando pensó que las mujeres podían y tenían que aprender por su cuenta. Esta estrategia finalmente útil debe compararse con la filosofía similar de Pueblo a Pueblo con la panadería de Charguita, donde se aprendió mucho haciendo experimentos.

[56]En esta época, el COF canceló su contrato con el ingeniero local, hizo un estudio por su cuenta sobre cada una de las máquinas de la fábrica y contrató personal de asistencia técnica en San José, que viajaba mensualmente a Limón.

noche, lo cual hace imposible la refrigeración nocturna. El personal del proyecto entonces expresó que únicamente se había establecido contacto con el 28 por ciento de los compradores potenciales de Limón. El COF explicó el motivo por el cual no aconsejaron a las participantes el poner más atención a la comercialización:

> Las mujeres toman decisiones únicamente cuando son inducidas y ello toma tiempo. Es decir, que tienen que ver todo el proceso que hay detrás de las razones para tomar una decisión.
>
> En un negocio dirigido por una autoridad, el proceso se simplifica porque una orden se ejecuta verticalmente y no es necesario que los empleados entiendan.

Cuando las propias mujeres se dieron cuenta de que la producción defectuosa no era ni siquiera parcialmente una falla de comercialización, el COF llevó a cabo varios seminarios intensivos de un día sobre la evaluación de opciones. En julio ellas reprogramaron su producción para tres días a la semana en vez de haber consultado a un especialista en ventas y mercadeo. Utilizaron dos nuevos carritos suministrados por el COF (el primero se los robaron) y trataron de disminuir sus dificultades económicas.

Sin embargo, en agosto el equipo se seguía dañando y la directora in situ del proyecto se fue, lo cual ocasionó tres problemas. Sin una directora capacitada las tensiones ya no podían ser refrenadas por un grupo que simplemente no estaba lo suficientemente preparado para manejar sus diferencias. En el área que las mujeres no pudieron controlar -- contabilidad y teneduría de libros --, la miembro del personal local, que había sido secretaria del proyecto en Limón asumió la responsabilidad. Como ella no conocía estas técnicas, fue necesario que un asistente técnico de San José se las enseñara y luego transferir esos conocimientos a las mujeres. Esto interfirió con la transmisión de información entre las participantes y el COF-San José, tornándose irrascible la funcionaria. Monopolizó las decisiones justamente cuando las mujeres debieron haberlas tomado por sí mismas. Finalmente, debido a la distancia entre la capital y Limón, las participantes se quedaron con la impresión de que el COF-San José estaba abandonándolas sin tener la suficiente información y monopolizando las decisiones sobre el equipo. Ellas tomaron esto como una falta de confianza en sus aptitudes. Como la producción y el ingreso disminuían a medida que las presiones del hogar aumentaban, las mujeres resolvieron tomar la iniciativa. En la última sesión de la directora saliente, ella ayudó a las mujeres a redactar un plan de emergencia que solicitaba cerrar la fábrica durante un mes para hacer reparaciones.

Decidieron diversificarse produciendo 'bolis'[57] cuando se instaló el equipo. Sugirieron que debían planear una campaña de mercadeo que creara una "nueva imagen" de la fábrica[58] e insistieron en que el COF subvencionara sus salarios de ese mes. El COF aceptó y la fábrica suspendió labores el 1 de septiembre.

No se puede sobreestimar la importancia de este plan de emergencia. El grupo superó su temor de solicitar información y decidió realizarlo para mejorar sus intereses, lo cual indicó su grado de habilidad para obtener la autosuficiencia. En vez de abandonar el proyecto, las diez decidieron mejorarlo.

La Ultima Crisis y su Solución

Desafortunadamente, las reparaciones demoraron dos meses y no se pudo abrir la fábrica sino a mediados de noviembre. Cuando ello ocurrió, las mujeres se sintieron tensas pero unidas y expresaron esperanza y entusiasmo. La producción era todavía muy limitada por la falta de moldes necesarios y el congelador aún estaba deficiente. Las socias tuvieron que reducir su horario de trabajo, aceptando una vez más un ingreso inadecuado. Una de ellas renunció porque ya no podía subsistir con lo que tenía y soportar las presiones en su casa. Su renuncia precipitó las tensiones sentidas por todas. Es como si su decisión hubiera destrozado la solidaridad del grupo en un momento en que ya no había ninguna inductora para contener las ansiedades y transformar las dificultades en experiencias de aprendizaje.

La organización se volvió muy ineficaz cuando el grupo ya no se autodirigía. Las fallas de asistencia se volvieron frecuentes a medida que faltó la disciplina. La gente mostró reticencia a responsabilizarse del control de calidad y del inventario. Las relaciones se volvieron irrespetuosas y hostiles y los conflictos se expresaron en términos raciales. La distribuidora decidió no manejar el vehículo, aduciendo que las demás habían comentado que era una conductora mala. Las mujeres culparon al COF-San José de sus problemas. La secretaria local, ahora encargada de la contabilidad y de entrenar a las mujeres para responsabilizarse de ese campo, se volvió autoritaria en su desesperación de mantener la fábrica funcionando. Esto contradecía gran parte de lo que ellas habían aprendido, pero unificó a las mujeres como un bloque contra ella. En enero, todas las hispanas renunciaron

---

[57]Los 'bolis' son líquidos dulces envueltos en plásticos de forma cilíndrica y que pueden congelarse.

[58]Ni la documentalista ni la directora del proyecto habían presentado ninguna estadística desde junio de 1983, antes de que se lanzaran dos grandes campañas publicitarias. En esa época, sin la ayuda de esas campañas, las mujeres estaban vendiendo al 14 por ciento de los mercados y las tiendas disponibles de Limón.

entre gritos de racismo. Sólo se quedaron seis mujeres.

Tres eventos contribuyeron a la solución de la crisis. Primero, la documentalista de procesos, quien había observado el desarrollo del proyecto durante dos años y comprendía sus principios, intervino. Ella misma convocó a una reunión en la que hizo que las mujeres evaluaran las dificultades y las opciones. Las dinámicas sociales crecieron hasta ser rajantes y fueron fundamentalmente alteradas y el sentido de determinación comenzó a reafirmarse. Ella destacó lo unidas que habían estado después de dos años de manejar su propio negocio y ser sus propios jefes. Visitó a las hispanas que se habían ido (ella también era hispana) para negociar su regreso.

Segundo, el COF apoyó estos movimientos. Pidió la renuncia a la secretaria y estableció un sistema para transferir directamente al grupo las técnicas que aún faltaban, es decir, contabilidad y administración. Y tercero, finalmente se instaló el equipo necesario para la diversificación.

Al mismo tiempo el COF dictó un decreto que definía legalmente los derechos y las responsabilidades de las mujeres de la fábrica:

> Ningún equipo pertenece a mujer alguna ni es propiedad privada de ninguna de las socias de la fábrica. Más bien es propiedad colectiva, que debe ser manejada por un grupo autosuficiente.
>
> Los bienes del proyecto no se pueden vender ni arrendar.
>
> El grupo tiene la responsabilidad de aumentar su número a por lo menos 15 mujeres sin discriminación por filiación religiosa, política o étnica, con la única excepción de la habilidad de la fábrica para generar empleo y producción.
>
> Si la fábrica se desintegra o su número de socias disminuye a menos de cinco, debe reorganizarse.
>
> La selección de nuevas miembros es responsabilidad de las mismas mujeres.
>
> El grupo tiene la responsabilidad de elaborar continuamente informes financieros mensuales y otros requeridos por la ley costarricense.
>
> El contrato para este proyecto fue exclusivamente hecho entre la Fundación Pathfinder y el COF y por lo tanto este Centro tiene derecho a determinar el tipo de información que se envía a la fábrica.
>
> En enero regresaron tres de las mujeres hispanas que se

habían ido, aunque insistieron en trabajar aparte en la producción de bolis, problema que aún no se ha resuelto. A mediados de enero la fábrica se autoadministraba por completo y era visitada mensualmente por un asistente técnico del COF, para asegurar la transferencia de técnicas administrativas y contables a dos mujeres designadas. Las socias establecieron un plan de trabajo, delegaron responsabilidades y eligieron a una de las socias como directora y coordinadora. En marzo, incluso antes de que la producción fuera diversificada, la fábrica pudo cubrir todos los gastos excepto los de depreciación, así como suministrar un salario para las mujeres apenas por debajo del mínimo. En esa época los ingresos de la fábrica eran de 230.000 colones mensuales (5.111,11 dólares a 45 colones por dólar).

CONTEXTO CULTURAL Y SOCIOECONOMICO

El conocimiento del contexto cultural y socioeconómico del proyecto ayuda a explicar por qué la tensión étnica invadió Helados PIN. También revela cómo la estructura del proyecto benefició a las mujeres, protegiéndolas de la crisis económica. Estos dos asuntos, a su vez, muestran que se puede aprender algo de los problemas de equipo y comunicaciones del proyecto.

Aspectos Etnicos

Si bien Limón es una ciudad costarricense, su herencia cultural es norteamericana y jamaiquina. En 1871 Minor Keith fue de los Estados Unidos a Costa Rica a construir el Ferrocarril Internacional de Centroamérica entre San José y la Costa Atlántica y a establecer la United Fruit Company. Como los costarricenses consideraban que las tierras bajas calientes eran inhabitables, aquel importó trabajadores de raza negra de Jamaica y Louisiana para todos los cargos no administrativos. Hasta cuando la compañía se retiró de Limón en 1942, la población era casi exclusivamente negra, de habla inglesa y orientada hacia Norteamérica a través de la United Fruit.

Antes de 1942, Costa Rica no controlaba la zona. Los negros no tenían voz en el gobierno del país y las poblaciones de raza negra e hispana estaban culturalmente segregadas. Cuando la United Fruit trasladó en 1942 sus operaciones a la costa del Pacífico, el gobierno prohibió que los negros se vincularan de nuevo a la compañía para evitar la competencia con el trabajo de los hispanos de las zonas montañosas. Confinados a las tierras bajas y abandonados por la compañía frutera, los negros sólo pudieron obtener la ciudadanía después de la Segunda Guerra Mundial. Muchos se convirtieron entonces en hacendados y producían cosechas para vender al contado en el mercado internacional (con frecuencia a la Standard Fruit). Ellos emplearon a los trabajadores hispanos no capacitados que se mudaron a la zona, o se convirtieron en trabajadores capacitados en los muelles. Por consiguiente, la población negra de Limón tiende a estar económicamente mejor que la hispana, aunque toda la zona de Limón es mucho más pobre que la población costarricense de las zonas montañosas en general.

Las mujeres de Helados PIN son un microcosmos de su comunidad y sus distintos antecedentes culturales son notorios en la fábrica. Dos características específicas diferenciaron los dos grupos. Las negras disfrutaban de mayor estabilidad financiera que las hispanas y recibían más apoyo y menos oposición de sus maridos. Estos o los parientes masculinos cercanos apreciaron el efecto económico a largo plazo de la empresa y algunos de ellos estaban explícitamente relacionados con su sindicato de estibadores. Esta actitud contrastó fuertemente con la de los maridos hispanos, cuya herencia cultural fomenta la sumisión femenina y la domesticidad de la madre, pero que estaban en una situación económica crítica. Las mujeres hispanas estaban frente a una presión más grande en el hogar y a necesidades económicas relativamente mayores, las que a su vez produjeron tensiones en la fábrica. Finalmente se retiraron cuando no pudieron soportar más las frustraciones ante la ansiedad de sus maridos.

La Importancia de la Propiedad

La crisis económica actual tuvos dos efectos problemáticos en el proyecto de Helados PIN. Las mujeres se vieron obligadas a ganar dinero de inmediato y disminuyó su capacidad de invertir tiempo y dinero en una actividad generadora de ingresos improductiva. Ninguna de ellas pudo sufragar fácilmente los costos de oportunidad que demandaba el proyecto debido a los constantes daños del equipo y a las demoras en la producción.

Costa Rica padecía la tercera tasa de inflación en América Latina en 1981, así como una tasa de crecimiento negativa. El colapso del mercado común centroamericano y la casi eliminación de la inversión extranjera en el país se combinaron con la devaluación del mercado cafetalero y el aumento en los costos de importación, especialmente del petróleo. De 1978 a 1981, los trabajadores costarricenses perdieron la tercera parte de su poder de compra.

Cuando la nación no pudo pagar los préstamos internacionales, el gobierno aceptó las medidas austeras del Fondo Monetario Internacional. Entre estas se cuentan la congelación de salarios, el final del mantenimiento de los precios de artículos básicos y un aumento del 70 por ciento en las tarifas de energía eléctrica y teléfonos, el 90 por ciento del costo del servicio de agua y el 40 por ciento del de combustible. Estas medidas afectaron a Limón más que al resto del país porque esta ciudad nunca se había beneficiado de los programas de progreso de los años sesentas y setentas como había ocurrido con el valle central. El desempleo de hombres y mujeres en esta zona es el más alto del país. Los artículos básicos tienen que llevarse desde San José y son más costosos; además el desarrollo se ha quedado muy a la zaga del resto de la nación. Las pequeñas industrias y la tecnología necesarias virtualmente no existen.

Un resultado de las medidas de austeridad del gobierno es el decreciente costo de la mano de obra. El Informe Regional Latinoamericano expresó recientemente:[59]

> Los costos de mano de obra costarricenses se encuentran entre los más bajos de América Latina... Las estadísticas oficiales demuestran que los costarricenses trabajan en la industria de la confección por aproximadamente la mitad de lo que ganan sus contrapartes de Taiwan.

Para atraer dólares y aliviar el desempleo, el gobierno de Monge abrió dos zonas libres en 1982, con las que se pretendía convertir a Costa Rica en el "Taiwan de Centroamérica".[60] Una de estas se encuentra en Limón. Muchas de las personas que se beneficia-

---

[59]Septiembre 18 de 1981.

[60]Informe Centroamericano, 28 de enero de 1983.

rán del aumento de empleo en la zona son mujeres, quienes trabajarán en el comercio de vestidos haciendo labor a destajo en la casa.

El proyecto Helados PIN es una alternativa real y simbólica del modelo de empleo de la Zona Franca en muchas formas: una materia prima local y ningún artículo importado; conserva las ganancias en el país; genera empleo no sólo dentro de la fábrica sino fuera de ella; es propiedad de personas de bajos ingresos de la localidad y está manejada por ellas; y las dueñas y administradoras son mujeres, quienes por lo general ocupan los cargos de nivel inferior en las fábricas ubicadas en zonas francas.

CONCLUSION

Una comparación de Helados PIN con otros proyectos para mujeres en el área de Limón demuestra que esta pequeña empresa aumentó el poder para tomar decisiones, varió el trato entre hombre y mujer y produjo cambios en la repartición del trabajo en los hogares de las participantes. Estas variaciones tienen consecuencias significativas para el desarrollo de la comunidad, para la calidad de vida de las mujeres y para el descenso de la fecundidad.

La directora y la documentalista de procesos del proyecto Helados PIN analizaron independientemente estos programas llegando a las siguientes conclusiones: Primera, debido al limitado financiamiento, los demás proyectos no pudieron adquirir asistencia técnica capacitada. Más bien dependieron de voluntarias de clase alta, que no tenían experiencia ni eran competentes.[61] Sin esta última, estos proyectos jamás hubieran podido proveer capacitación en autosuficiencia. Siguieron dependiendo de las voluntarias cuyos propios criterios eran paternalistas. Por lo tanto, ni la autosuficiencia ni la autoadministración se incluyeron en el diseño del proyecto.

Segundo, las actividades fueron escogidas por las propias socias. Como las mujeres pobres sin ningún recurso adicional se mueven dentro de un marco conceptual limitado, todas eligieron actividades tradicionales. Por lo tanto produjeron artículos que ya habían saturado el mercado y que producían la mitad del salario devengado por las mujeres de Helados PIN cuando comenzaban a igualar los ingresos con los gastos. Con esta fábrica, las mujeres hicieron una elección entre alternativas prometedoras seleccionadas por un estudio de mercadeo y factibilidad.

---

[61]Este no es el caso con los proyectos organizados y financiados por el COF, pero como los demás elementos son comunes a todos los grupos, esta sola diferencia no fue significativa para el ingreso, las relaciones entre hombre y mujer o las divisiones del trabajo en el hogar.

Tercero, todos los demás proyectos comenzaron su capacitación con un curso de creación de conciencia, que fue seguido por un entrenamiento en producción. Esto significaba que ellos no podían beneficiarse de la interacción constante de la práctica y el conocimiento contextual que son básicos para el entrenamiento de participación y análisis. Sus presupuestos sólo permitieron una inversión baja en equipo y la capacitación no incluyó administración, mercadeo o contabilidad. Las actividades escogidas se podían hacer en la casa o ser compatibles con los deberes domésticos. No hubo cambios en la división del trabajo ni trabajo en grupo para mejorar la producción. Por lo tanto, no generaron la dinámica que permitiría el cambio en las aptitudes para tomar decisiones y en las relaciones entre hombres y mujeres. El principal objetivo era dominar las técnicas sin hacer esfuerzos efectivos para formar un negocio autosuficiente.

En contraste, el proyecto de Helados PIN consideraba que el entrenamiento para dominar las técnicas era el medio para lograr la meta de la autosuficiencia. La inversión en capacitación profesional y en equipo técnico demandaban un aumento significativo de responsabilidad y con él vino el desarrollo personal y el mejoramiento del status. Como los horarios domésticos se tuvieron que alterar para acomodarse a la fábrica, su capacidad de tomar decisiones dentro del hogar aumentó. Estas demandas, a su vez, causaron conflictos, que se analizaron e incorporaron en el proceso de aprendizaje. Todos estos factores afectaron los papeles de hombres y mujeres y la división del trabajo en el hogar. Después de dos años de observación en la fábrica y en los hogares de las mujeres de Helados PIN, la documentalista de procesos presentó este análisis en marzo de 1984:

> Quizás el impacto más positivo del proyecto en relación con su demanda del tiempo de las mujeres ha sido que los maridos se sienten obligados a colaborar con algunas de las tareas que antes cor ideraban competencia exclusiva de las mujeres. Desde una perspectiva sociológica, estas son señales de transformación -- aunque lenta -- de las relaciones de la familia. Otra indicación de esto es que todos los hombres en una forma u otra (finalmente) aceptaron que las mismas mujeres decidieran cuándo y por cuánto tiempo participarían en el proyecto.
>
> La educación y el conocimiento impartidos al grupo no sólo modificaron la actitud de las mujeres sino también la de los miembros de la familia. Esto tiene que ser así puesto que no hay otra forma de entender cómo los hombres -- maridos y padres -- que crecieron en una cultura machista como la nuestra, respondieron tan positivamente al proyecto y a las mujeres.

COOPERATIVA AVICOLA LAS TRES HERMANAS

SORATA, HONDURAS

El proyecto de Sorata[62], aldea rural hondureña, es una cooperativa que produce huevos[63]. Tiene dos galpones, cada uno con 1.800 gallinas ponedoras. Esta cooperativa de mujeres también cría abejas y cabras y cultiva legumbres. Treinta mujeres pertenecen a la colectividad. Representan el 28 por ciento de la población femenina mayor de 15 años de la aldea y el 22 por ciento de las familias de la localidad. Aproximadamente la mitad son esposas o hijas de miembros de la cooperativa agrícola de los hombres, la cual creó y todavía define el destino de la aldea.

El proyecto fue ejecutado por el Instituto de Investigación y Formación Cooperativista (IFC), pequeña organización privada. El IFC suministra educación, asistencia técnica e investigación dentro del sector de la reforma agraria de Honduras, que responde por el 18 por ciento de la población del país.

Los éxitos de este proyecto contradicen a dos suposiciones sobre el desarrollo rural popular en los años setentas. La primera es que el logro de la autosuficiencia administrativa exije que la población objetivo elija el proyecto y participe en la toma de decisiones durante la ejecución. Ciertamente, la Fundación Pathfinder insistió en la última condición como un requisito para asignar fondos. Sin embargo, las relaciones impuestas por el IFC en la cooperativa de las mujeres hacia finales del período de entrenamiento fueron cada vez más dominantes, particularmente en las decisiones importantes. Por consiguiente, el proyecto, que para comenzar no fue idea de las participantes, no involucró realmente a las mujeres en ningún aspecto de toma de decisiones significativas que implicara riesgos.

La segunda suposición es que las relaciones en los proyectos basados en la comunidad deben ser igualitarias. Contrariamente a lo establecido en el diseño original de este proyecto, las relaciones finalmente establecidas entre las socias de la cooperativa son jerárquicas. Esta estructura es un resultado de las realidades sociales de la aldea y de la ley de organización de cooperativas en Honduras.

---

[62]"Sorata" es un nombre ficticio.

[63]Este informe se basa en datos recopilados por Melba Zúñiga, la documentalista de procesos de este proyecto. Sin embargo, este análisis es única responsabilidad de la autora y quizás no refleja los puntos de vista de la documentalista.

Tres efectos importantes del proyecto fueron notorios en 1984. Primero, funcionaba como la primera cooperativa autosuficiente para mujeres legalmente constituída en Honduras. Segundo, tuvo un efecto muy patente en la situación social, política y financiera de las mujeres de la comunidad, aumentando su participación en la toma de decisiones y actividades de la comunidad. Finalmente, la comunidad, en particular la cooperativa de los hombres, se beneficia material, política y socialmente del proyecto.

HISTORIA DEL PROYECTO

El IFC ya tenía vínculos con Sorata en 1981 cuando se introdujo por primera vez la idea del proyecto avícola. El Instituto fue uno de los cuatro organismos[64] que llegaron a la comunidad atraídos por la reputación de la cooperativa de los hombres. Estas entidades habían establecido programas de bienestar para mejorar la nutrición: apicultura, crianza de cabras, así como el cultivo de legumbres y un club de madres que repartía leche (lactario). Estos proyectos involuntariamente habían creado grupos rivales entre las mujeres de la comunidad los que pusieron obstáculos a los proyectos y causaron escándalos.

El 18 de noviembre de 1981, el IFC convocó a una reunión de la aldea para proponer que las mujeres de la comunidad compartieran otra actividad: criar pollos. El Instituto explicó que este proyecto diferiría del resto, puesto que se convertiría en una cooperativa legalmente constituída; demandaría mucho más trabajo y capacitación, y generaría ingresos al producir para el mercado y no para el consumo doméstico. Mas significativamente, el IFC fue categórico en afirmar que el proyecto se ejecutaría en Sorata solamente si los tres grupos femeninos rivales se unían y cooperaban con aquél. Una mayoría de las mujeres y los hombres que asistieron a la reunión estuvieron de acuerdo con el plan del IFC y las mujeres destacaron esta decisión llamando a la nueva cooperativa "Las Tres Hermanas".

Todas las que desearan vincularse al negocio podían hacerlo aunque el IFC expresó que se llevaría a cabo un proceso de selección natural apenas las mujeres tuvieran una idea mejor de lo que se les pediría. El 24 de noviembre de 1981, 61 mujeres eligieron líderes provisionales y miembros de varios comités y acordaron una serie de reglas internas. En enero de 1982, el proyecto se inició oficialmente cuando el galpón y el depósito de agua fueron construídos por algunos de los hombres de la aldea bajo contrato con el IFC. después de instrucciones iniciales, 37

---

[64]Los otros organismos fueron el Ministerio de Recursos Naturales, el Instituto Nacional Agrario (INA) y la Junta Nacional de Bienestar Social.

mujeres se sometieron a un programa de capacitación intensivo de dos años que tendría como resultado la propiedad y la autosuficiencia de 30 miembros.

La cooperativa se dividió en la asamblea general a la cual pertenecían todas y cuatro comités: administración, contabilidad, educación y producción. Las jefes de estos comités recibieron una capacitación profesional más intensiva y a su vez transmitieron estos conocimientos al resto de mujeres de cada división durante el período de dos años.

Las mujeres se dividieron ellas mismas en cinco grupos, que alternaban la responsabilidad semanalmente. Siempre manteniendo dos grupos en los galpones, pasaban de los galpones a las cabras y a las abejas[65]. El trabajo exigía a las mujeres trabajando en los galpones un promedio de seis horas diarias, lo cual variaba mucho a medida que ocurrían las diferentes etapas de producción[66]. El cuidado de las cabras y las abejas requería un promedio de dos a tres horas diarias[67]. A diferencia de las gallinas, cuyo cuidado exige un horario estricto, las abejas y las cabras se pueden atender con un horario más flexible. El trabajo intenso requerido por el proyecto avícola fue compensado con un horario más descansado de dos semanas de cada cuatro, con la quinta libre.

El IFC ayudó a las mujeres a establecer el sistema de comercialización, uno de los aspectos menos complicados de la ejecución de este proyecto. Una contratista intermediaria que visita la aldea una vez a la semana compra los huevos y los vende en una ciudad vecina grande y en Tegucigalpa. Ella también vende a la cooperativa sus alimentos y otros artículos. Le aumenta un diez por ciento al precio de venta y tiene el mismo porcentaje de descuento sobre los huevos por sus servicios a la cooperativa. Este es el único arreglo posible, debido a la lejanía de Sorata y a la falta de transporte de las mujeres.

Desde el principio de la producción se separa un diez por ciento de los huevos para distribuirlos a las socias de la cooperativa, con alguna variación de acuerdo al número de horas trabajadas. Todos los huevos rotos durante la recolección y el

---

[65]Durante los dos primeros años del proyecto, la huerta fue abandonada pero desde entonces se volvió a trabajar.

[66]El ciclo de producción de huevos dura 18 meses. Durante los seis primeros, los pollitos alcanzan la madurez y necesitan cuidado intensivo, alimento y drogas. El período de postura dura un año, y luego los pollos se sacrifican y venden.

[67]Cuando se recoge la miel, el trabajo demora hasta ocho horas diarias.

empaque se entregan a las mujeres que trabajan ese día. Cualesquiera ganancias obtenidas a fin de año también se distribuyen. La porción más grande del ingreso del proyecto se consigna en un banco con el fin de reinvertirla en el ciclo de producción del año siguiente. El ingreso se deposita semanalmente en el banco y se requieren dos firmas para retirar fondos de la cuenta.

El IFC oficialmente terminó su compromiso con el proyecto en diciembre de 1983 y desde entonces las mujeres trabajan independientemente, aunque el Instituto y un agrónomo les han estado suministrando asistencia técnica esporádica. En mayo de 1983, la cooperativa tenía 20.000 lempiras (8.500 dólares) en el banco, la suma necesaria para el siguiente lote de pollos. Durante 1983, el "dinero producido por los huevos" significó una entrada mensual de aproximadamente 16.75 lempiras (7.50 dólares) para cada mujer, más que el ingreso promedio mensual de los miembros de la cooperativa de hombres ese año.

Varios factores de la economía hondureña amenazan el futuro del proyecto. Los productos importados son cada vez más escasos, así que el reabastecimiento de los galpones fue prorrogado en dos oportunidades por largos períodos mientras las mujeres y el personal del proyecto trataban de conseguir pollitos de un día. Algunas veces es muy difícil conseguir drogas; el costo del alimento también aumentó drásticamente. En agosto de 1984, el precio de los huevos bajó tanto, que el ingreso devengado por la venta apenas alcanzó para sufragar los gastos de los alimentos y no quedó nada para reinvertir. Esta situacion económica ha afectado a los granjeros avícolas de toda Honduras y las mujeres, por su propia iniciativa, se afiliaron a la asociación de criadores de pollos, la cual está negociando con el gobierno una solución para la crisis.

A pesar de estos problemas, la Cooperativa Las Tres Hermanas tiene una reserva financiera para subsistir durante este difícil período. Las mujeres son administrativa y financieramente autónomas.

METODOS DE CAPACITACION E INTERVENCION

El programa de capacitación constó de cuatro componentes. El primero consistió en entrenamiento de técnicas básicas. El IFC, con ayuda ocasional del INA, ofreció 12 cursos durante el primer año, los cuales comprendieron motivación social y organización de cooperativas y leyes. Los cursos incluyeron la comunicación con agencias centrales de planificación para el desarrollo, liderazgo y dinámica de grupo, organización de trabajo, ley hondureña sobre cooperativas, los derechos de las mujeres como miembros de cooperativas y propietarias conjuntas de una empresa productiva, administración y contabilidad. Estos cursos se hacían en las tardes y cada uno duraba cuatro días. Fueron dictados a todas las mujeres, con la excepción de algunos cursos

sobre administración y gerencia que sólo fueron para las encargadas de estas actividades. La asistencia promedio estuvo entre el 80 y el 90 por ciento.

Como las dos terceras partes de las mujeres eran analfabetas o semialfabetas, fue preciso emplear métodos especiales. Los cursos utilizaron ayudas visuales, filmes, demostraciones, dinámica de grupo y otras técnicas diseñadas para capacitar a las analfabetas. La experiencia del proyecto demostró que estas técnicas pueden transferir aptitudes sofisticadas pero sólo si van acompañadas de supervisión y asistencia técnica cuidadosa y únicamente si tienen relación con la producción real.

El segundo componente fue el entrenamiento en producción avícola. Durante año y medio, un agrónomo supervisó todos los aspectos técnicos del proyecto y capacitó intensivamente a cinco mujeres en producción mediante experiencia directa, capacitación práctiva y un vehículo para retroalimentación. Mediante visitas a Sorata por lo menos dos veces al mes y diariamente cuando se iniciaba una nueva fase de producción, ayudó a las mujeres durante todo el ciclo de compra de los pollitos de un día y el cuidado de los mismos, la aplicación de tratamiemto médico, el manejo y el empaque de los huevos, la selección y venta de gallinas después de su período productivo y el mantenimiento de los galpones.

El agrónomo recibía la ayuda de un asistente técnico del IFC, quien también visitaba el proyecto dos veces al mes[68]. Con el fin de que el aprendizaje fuera lo más concreto posible, el asistente técnico comenzó su actividad acompañando a 14 mujeres a un proyecto similar en una comunidad vecina. Con frecuencia comparaba la experiencia de ellas con los problemas que observaban en el proyecto de la vecindad. Expresó que las otras dificultades estaban relacionadas con la falta de profesionalismo: se economizaban tiempo y esfuerzos y se trataban a las gallinas como aves domésticas en vez de híbridos que necesitaban cuidados especiales.

El tercer componente fue la constante supervisión de participación y análisis. Este entrenamiento precisó de una voluntaria del Cuerpo de Paz, quien se encargó de la supervisión diaria continua y la retroalimentación en todos los aspectos no técnicos de producción y administración de la cooperativa. Ella concentró su atención en las técnicas particulares para las mujeres encargadas de deberes tales como contabilidad. Su método de participación constituyó una clave para la organización exitosa de la producción, administración y dirección diarias. Inicialmente, se

---

[68]El asistente técnico del IFC había estado vinculado a proyectos anteriormente ejecutados en Sorata. Conocía bien a las mujeres y disfrutaba de su confianza.

involucró tanto en estas tareas que un observador confundió la intensidad de la relación educativa de las mujeres con ellas con dependencia, pero gradualmente se retiró de todo lo relacionado con la cooperativa hasta un año después de que estas mujeres semialfabetas adquirieron una autonomía total en todas las áreas que la voluntaria del Cuerpo de Paz había supervisado.

En el cuarto componente, las mujeres involucradas en el proyecto se enseñaban unas a otras. A finales del primer año, el Instituto de Investigaciones Socioeconómicas (IISE) hizo un estudio de evaluación de las mujeres de la cooperativa. La entidad determinó que la mayoría de ellas había captado bien lo enseñado en el proyecto y que la capacitación intensiva para unas pocas líderes de comités podría servir eficientemente de base sólida de la que podrían aprender las demás mujeres. El estudio también descubrió que las analfabetas querían aprender a leer y escribir. Conscientes de que la ley hondureña no les permitiría ocupar cargos en la cooperativa a no ser que fueran alfabetas, tenían muchos deseos de educarse más.

Como no había maestras disponibles, las mujeres decidieron enseñarse unas a otras. Las que sabían leer solicitaron y recibieron un texto de alfabetismo del IFC.

Al comenzar el segundo año, se dictó un curso intensivo de apicultura a las mujeres encargadas del cuidado de las abejas. Más tarde, cuando la producción apícola bajó drásticamente, una de ellas resolvió dictar otro curso.

Como preparación para la autosuficiencia de la cooperativa, a finales de 1983 se dictó un curso final a dos jóvenes alfabetas. Fueron enviadas a un centro de capacitación en Tegucigalpa por cuatro meses para que aprendieran contabilidad y teneduría de libros. a su regreso, trabajaron como asistentes de la presidenta, la secretaria y la tesorera y comenzaron a entrenar a otras mujeres.

Esta transferencia de aptitudes dentro de la comunidad de las mujeres finalmente se convirtió en el componente más significativo del programa de capacitación. Mediante este mecanismo de entrenamiento, las aptitudes pueden finalmente transmitirse a todas las socias de la cooperativa ahora que se ha logrado la autonomía.

LOS PRIMEROS 18 MESES

La instalación del primer galpón se terminó el 31 de enero de 1982; los pollitos de un día llegaron el 26 de mayo; las gallinas comenzaron a poner en octubre y siguieron poniendo hasta septiembre de 1983. El segundo galpón se construyó en abril de 1983 y se ocupó en septiembre; esta demora se debió a una escacez nacional de pollitos híbridos de un día. El primer galpón se

abasteció nuevamente en junio de 1984, casi seis meses después de los programado, otra vez debido a la escacez de pollitos en Honduras.

El IFC decidió que la independendia financiera podría lograrse dentro de un período de dos años. La cooperativa tuvo que completar dos ciclos y volver a abastecer el primer galpón antes de contar con capital de trabajo suficiente para continuar dotando y manteniendo los galpones por su cuenta durante el período improductivo de seis meses de crecimiento que es parte de cada ciclo. En 1983, el costo del reabastecimiento de cada galpón y el mantenimiento de las gallinas sin poner por seis meses fue de 20.000 lempiras (8.500 dólares). Apenas este capital se acumule y reinvierta, la producción de los dos galpones puede suministrar a las mujeres un ingreso adicional en la forma de aproximadamente 200 huevos por mes, algunos rotos para consumo doméstico y una participación de las utilidades en efectivo que son distribuídas una vez al año. De acuerdo a la ley, se tienen que apartar porcentajes fijos del ingreso de la cooperativa en un fondo de préstamo rotatorio, un fondo para emergencias y un fondo educativo. Con 30 socias y costos de producción relativamente altos, no se puede esperar que cada una de ellas devengue un ingreso en efectivo considerable.

En una aldea con un ingreso anual promedio por familia de unos 180 lempiras (78 dólares), 20.000 lempiras (8.500 dólares) parecieron una suma fantástica para mantener en el banco mientras las mujeres trabajaban por un ingreso mensual de 200 huevos. El descontento por esta situación alcanzó proporciones críticas en julio de 1983.

Una promotora del Instituto Nacional Agrario visitó el proyecto y se mostró sorprendida de que con tanto dinero en el banco el ingreso de las socias se limitara a la distribución mensual de huevos. Ella sugirió que el IFC estaba atesorando los fondos y actuando como patrono o "jefe" en vez de permitir a las mujeres ejercer su legítimo control. Esta promotora no estaba enterada de que la distribución de los fondos pondría en peligro a la cooperativa al forzar a las mujeres a pedir crédito para reabastecer el primer galpón. Algunas mujeres estuvieron de acuerdo con la funcionaria del INA y fueron expulsadas de la cooperativa por su comportamiento disociador.

En este punto, la Fundación Pathfinder insistió en que las mujeres tuvieran más voz en el proceso de toma de decisiones, considerando que ello era una parte integral de la capacitación para lograr la autoadministración. El IFC, temeroso de perjudicar el futuro del proyecto, protestó pero se comprometió a someter el asunto a votación después de otra visita de las mujeres a un proyecto avícola fracasado. El Instituto trató de influir en la votación destacando que la única alternativa era continuar demorando la distribución de los fondos. Esa entidad

también reorganizó la estructura del proyecto, retirando a todas excepto ocho funcionarias que estuvieron completamente de acuerdo con su posición sobre el proyecto avícola. Estas ocho mujeres incluían las funcionarias que en la actualidad dirigen el proyecto y toman las decisiones sobre políticas. En esta reorganización las 35 mujeres fueron divididas en cuatro grupos y asignadas a una de las cuatro actividades productivas, es decir cuidado de las abejas, crianza de cabras, cultivo de legumbres y criar las aves. Las ganancias, incluendo los 200 huevos mensuales, todavía se repartían equitativamente entre todas las socias de la cooperativa, independientemente del grupo al que pertenecieran.

Con este arreglo existía la posibilidad de que un pequeño grupo elitista controlara permanentemente el proyecto avícola. Afortunadamente, esta división estricta de trabajo se cambió después de que el IFC se retiró del proyecto cuando el financiamiento se acabó y los cuatro grupos ahora rotan las actividades en ciclos de 18 meses, de manera que el mismo grupo de mujeres está a cargo de cada galpón durante todo un ciclo. Luego se designa una persona para que permanezca en el galpón y suministre continuidad para el nuevo grupo encargado del ciclo siguiente.

CONTEXTO HISTORICO, SOCIOECONOMICO Y POLITICO

La historia del proyecto indica que las mujeres de la cooperativa podían y lo lograron, iniciar y organizar las actividades exitosamente. Sin embargo, las presiones causadas por los factores socioeconómicos de la comunidad hicieron casi imposible que aquellas tomaran la decisión más atinada respecto a la distribución de las utilidades. Esas presiones se describen más adelante.

Historia de la Cooperativa de los Hombres

Los miembros de esta cooperativa fueron en una época trabajadores de la hacienda Santa Ana[69]. En 1972 les quitaron todos

---

[69]La hacienda Santa Ana está situada en un municipio cercano a la frontera con Nicaragua y es parte del 12 por ciento de las fincas que constituyen más del 80 por ciento de la superficie del municipio. En contraste, el 59 por ciento de todas las fincas del municipio tienen menos de cinco hectáreas y constituyen el tres por ciento de la superficie del municipio. Estas estadísticas caracterizan esa área del oriente hondureño en donde están concentradas la mayoría de las medidas de reforma agraria. En la actualidad hay 31 cooperativas formadas por la política de reforma del municipio. Ellas incluyen 668 miembros y abarcan 4.478 hectáreas, de las cuales ocho por ciento son inutilizables. Los individuos reciben pequeñas parcelas para su uso (en Sorata, entre 100 y 200 metros cuadrados), mientras que el resto es cultivado para cubrir los pagos de préstamos e inversiones.

sus privilegios para sembrar en tierras baldías y entonces estalló una lucha violenta y cruel por la tierra. Las mujeres desempeñaron un papel activo en esta disputa invadiendo la tierra como desafío a las tropas gubernamentales.

En febrero de 1973, el Instituto Nacional Agrario concedió a los campesinos el derecho a comprar 150 manzanas de tierra a un interés del 22 por ciento, de acuerdo al Decreto No. 8 de la ley de reforma agraria hondureña. El INA también facilitó la organización de una cooperativa para hombres.

Aproximadamente la tercera parte del terreno de la cooperativa está asignada para uso individual, dividida entre 50 hombres. Dos tercios de la tierra de la cooperativa son cultivados colectiva e intensivamente con tractores, fertilizantes, herbicidas y semillas híbridas; los costos de producción son elevados. El ingreso se utiliza para pagar el préstamo mediante el cual se compró el terreno y se adquirieron los recursos para el cultivo intensivo. Después de ocho años, la cooperativa tenía muchos deseos de pagar ese préstamo para poder ganar un ingreso real.

En la actualidad, la hacienda fomenta la división en la comunidad concediendo a los no afiliados a la cooperativa privilegios de forraje que niega a los miembros. En la época de recolección de café, los miembros de la cooperativa que se presentan a trabajar son con frecuencia rechazados.

Proyectos Anteriores a la Cooperativa Avícola de Mujeres

Como la cooperativa de los hombres era conocida por pagar siempre rápido, otras tres instituciones se mostraron interesadas en Sorata como un lugar prometedor para instituir proyectos de desarrollo de la comunidad. Introdujeron actividades de bienestar que duplicaron esfuerzos, compitieron por escasos recursos y resultaron demasiado pequeñas para favorecer a más de unas pocas personas. Su elección no acertada de participantes y líderes agravó las divisiones existentes y causó conflictos entre las mujeres.

Por ejemplo, la agencia que introdujo la apicultura a un pequeño grupo no pudo conseguir lugar para las colmenas y entonces sugirió que la mujer que tuviera el patio más grande las mantuviera. Se trataba de la esposa del presidente de la cooperativa de los hombres. Su tierra colindaba con la hacienda y estaba algo distante de las residencias de la mayoría de las otras mujeres del proyecto apícola. Ella pensaba que por tener la responsabilidad más grande con las abejas, merecía mayores beneficios. Las demás mujeres se sintieron engañadas y el resto de la comunidad desaprobó la discusión entre las mujeres sobre

sus "privilegios". El administrador de la hacienda fumigó con herbicidas demasiado cerca de los límites de la propiedad y mató todas las abejas, lo cual causó frustración y descontento en Sorata. En tres proyectos de legumbres, solo algunas personas recibieron la tierra y los demás recursos que todos necesitaban. La competencia resultante por los escasos recursos rompió el frente unido formado antes por las mujeres. En 1983, no se cultivó ninguna huerta en Sorata. Otro ejemplo de planificación deficiente fue el fracaso del club de madres en administrar el lactario de manera eficiente mediante un mecanismo por el cual sus miembros pudieran alternar la responsabilidad de repartir la leche. Una medida para cortar costos fue que los receptores supuestamente consumieran el producto en la casa. Esto se prestó para abusar, pues la leche fue vendida o consumida por los miembros más poderosos de la familia. Finalmente, el lactario fue cerrado.

El centro de todo el antagonismo generado por estos proyectos fue la desconfianza de las que controlaban los recursos. Las que lograron control tenían más tierras o mayor prestigio que las que no lo lograron; todas estaban casadas con miembros de la cooperativa de los hombres. Por consiguiente, los proyectos multiplicaron las divisiones sociales que obstaculizaban las actividades de la cooperativa. La consiguiente falta de organización significó que por todos los problemas los proyectos no produjeron casi nada.

Desafortunadamente, el proyecto avícola de Sorata heredó muchos de estos antagonismos. Los primeros 18 meses se caracterizaron por comentarios destructivos y descontento porque las mismas mujeres que habían controlado los proyectos anteriores también tenían cargos de importancia en la cooperativa avícola.

Otras Presiones

La hacienda se ha dedicado a hostilizar a la cooperativa de los hombres y a exacerbar estas divisiones internas. La reforma otorgó tan poca tierra a Sorata, que la siguiente generación de hijos no puede vincularse a la cooperativa sin arriesgar el bienestar de todos; incluso ahora, la cantidad de tierra asignada para uso individual escasamente alcanza para subsistir. El administrador actual de la hacienda, quien además es el representante local de la administración de la reforma agraria del gobierno, ha tomado medidas para estimular a la gente joven a que invada algunas de las tierras de la hacienda, sabiendo que ello implica riesgos para toda la cooperativa. Además tomó medidas para reclamar 60 hectáreas de tierra de la cooperativa y lo único que pudo evitar que lo hiciera fue la intervención del IFC a alto nivel en Tegucigalpa. El funcionario se las arregló para mermar los escasos recursos de la cooperativa insistiendo en que ella pusiera una cerca muy costosa, para demarcar los límites de la propiedad.

Mientras trataban de proteger su cooperativa de estas presiones, los hombres también se enfrentaron a la ineptitud de su institución financiera intermediaria, que perdió su capacidad de garantizar crédito. Por consiguiente, perdieron su propio acceso al crédito en un punto crucial en la historia del proyecto avícola de las mujeres. Eventualmente pudieron vincularse a otro grupo cooperativo y volver a tener acceso al crédito, aunque los cambios recientes en la política gubernamental hacen más difícil obtenerlo en el sector de la reforma agraria.

Durante los dos últimos años, lluvias torrenciales destruyeron la mayoría de las cosechas de la cooperativa de los hombres. Todos los ingresos se usaron para pagar el préstamo y no les quedó casi nada para subsistir. Las lluvias también inundaron las tuberías de agua que había instalado la cooperativa. Incapaz de pagar las reparaciones, la aldea estaba sometida a inundaciones constantes, que causaron epidemias de malaria y de infecciones parasitarias. El Ministerio de Salud declaró que Sorata es demasiado pequeña para tener un puesto de salud, de manera que la atención sanitaria debe obtenerse de la población más cercana. El transporte de ida y vuelta para llegar allá es de tres lempiras (1.5 dólares), suma prohibitiva para cualquier familia que subsiste con 100 lempiras (45 dólares) al año, el pago total de los miembros de la cooperativa de los hombres. Además, la atención suministrada no es gratis. La situación de salud de muchas familias fue por consiguiente muy precaria durante todo el transcurso del proyecto.

Finalmente apareció otra presión producida por los rumores de guerra y el creciente movimiento de tropas. La gente está consciente de su cercanía a los campos de los contras y a la frontera de Nicaragua, a 24 Kms. Ellos saben que si hubiera guerra, los soldados saquearían la cooperativa.

Las difíciles condiciones económicas también presionaron a las mujeres a ganar dinero trabajando durante la recolección de café. En una época en la que los ingresos se necesitaban desesperadamente, las que estaban dispuestas a exponerse a ser castigadas por no terminar sus tareas en los galpones trabajaron en la hacienda por cinco lempiras (2.50 dólares) diarios[70]. El IFC no

---

[70]Por participar en la cooperativa las mujeres no perdían otras oportunidades de empleo fuera del trabajo estacional en la época de cosecha. De las mujeres del proyecto, una hace pan ocasionalmente, otra cose y una tercera recibe huéspedes durante la cosecha. Sin embargo, el flujo de caja de estas actividades ha sido mínimo y no justifica dejar de participar en el proyecto avícola. Las únicas oportunidades de ganar dinero implican salir de la aldea; algunas mujeres han ido a la ciudad a trabajar como empleadas domésticas.

fue lo suficientemente elástico al respecto, lo cual agravó el conflicto social y además impidió la capacidad de unión de las mujeres. La estructura organizacional jerárquica bajo el mandato de la ley de cooperativas, que prohibe que las mujeres analfabetas ocupen cargos en estas instituciones, fue otra fuente de constantes tensión y desunión.

En julio de 1983 se presentaron tensiones relacionadas con lo que debía hacerse con el dinero acumulado en el banco. La situación económica desesperada de algunas familias dividió al grupo por categorías de clase. Bajo las circunstancias, parecía necesaria la distribución de por lo menos parte de los fondos. Considerando las condiciones extremas de la población, las mujeres encontraron difícil justificar la negativa. Sus maridos se preguntaban de dónde vendría la semilla del año siguiente y algunos niños estaban desnutridos y enfermos. Sin embargo, las socias estaban concientes de que si resistían tres años, la comunidad podría tener los recursos suficientes para defenderse de más dificultades. Los chismes, rumores y la falta de ánimo de llegar a una decisión fueron un resultado de esta situación porque cualquier determinación que tomaran las mujeres sobre el desembolso del dinero afectaría sus relaciones personales o la seguridad del proyecto. Por lo tanto, trataron de defender todas las posiciones de una vez. El IFC intervino y asumió la responsabilidad de tomar esta difícil decisión.

Por otro lado, las mujeres iniciaron, organizaron y dirigieron otras actividades. En 1982 la oficina gubernamental que controla el servicio de agua en la ciudad no permitió que la cooperativa construyera un depósito de agua para los galpones. Las socias se organizaron adecuadamente para luchar por este servicio. En medio del conflicto sobre el desembolso de fondos del proyecto avícola, ellas coordinaron el establecimiento de un centro de distribución de leche de CARE. Como respuesta a una baja nacional del precio de los huevos, las mujeres localizaron y se afiliaron a la organización de productores de aves en Tegucigalpa con el fin de lanzar una política nacional para proteger sus intereses. (El IFC no participó en esto.) Estos ejemplos muestran que estas mismas mujeres con capaces de realizar una acción unificada y compleja de grupo y tomar decisiones cuando los factores externos no agraven las divisiones dentro del grupo.

EL IMPACTO DEL PROYECTO

Fecundidad

El efecto de este proyecto en el interés por los anticonceptivos y en el uso de los mismos fue mayor que el producido por cualquier otro proyecto del Programa. La codirectora es una profesional urbana de clase media en quien las mujeres confiaban y les agradaba. Muchas se acercaban a pedirle información que siempre les suministraba y tres le solicitaron que hiciera

trámites para procedimientos de esterilización. Las tres se sometieron a la operación y tres más esperan para evaluar los efectos en sus compañeras antes de tomar esa drástica decisión. Las mujeres del proyecto acordaron solicitar al IFC que interviniera en nombre de ellas ante el Ministerio de Salud para disponer de la anticoncepción así como para dictar cursos sobre educación sexual en Sorata. Aunque el Ministerio en Tegucigalpa hizo la petición a la oficina de la ciudad vecina, aún no se ha tomado ninguna medida.

Transferencia de Alfabetismo y de Técnicas

El 40 por ciento de las 37 mujeres, la mayoría de las cuales pasaban de 30 años, eran analfabetas al principio del proyecto. La mayor parte de las más jóvenes habían completado por lo menos tres a seis años de educación. Como la ley hondureña exige que los funcionarios de cooperativas sepan leer y escribir, las mujeres mayores y con más experiencia no fueron consideradas para ocupar los cargos de liderazgo. En la actualidad, están seriamente interesadas en aprender a leer y escribir. Por primera vez en la mayoría de sus vidas, se ve alguna utilidad para estas aptitudes.

Como se observó antes, algunas se encargaron de enseñar a leer y a escribir a otras de la comunidad; una que tenía experiencia en apicultura dictó un curso sobre esta especialidad a sus vecinas interesadas. Se ha establecido un patrón en el cual las mujeres de la aldea pueden pedir a otras que las entrenen.

Técnicas Financieras

Como consecuencia del proyecto, Sorata cuenta en la actualidad con personas capacitadas en finanzas, lo cual adquirieron con las ventas de huevos y pollos, la compra de pollitos, los trámites para conseguir crédito y la administración de préstamo con interés otorgados a la cooperativa de los hombres, los cuales fueron pagados en su totalidad. Estas técnicas serán esenciales para otras actividades que decidan realizar las mujeres por su cuenta. Finalmente, se sienten muy orgullosas del hecho de que su proyecto genera más ingresos que el de los hombres, a pesar de que éste paga menos de lo que algunas de las mujeres piensan que deberían recibir.

Salud

Los 200 huevos mensuales (y los rotos que llevan a sus casas) que reciben las socias de la cooperativa tienen un impacto aún no estimado en la nutrición de la familia. Como mínimo, los huevos equivalen a una vez y media de lo que ganan en dinero los hombres. Este ingreso extra se puede invertir en artículos básicos, utensilios de cocina y jabón. Dos recursos que antes de comenzar el proyecto eran escasos, los huevos y las gallinas de

dos años, en la actualidad se venden en la comunidad.

Crédito y Mejoramiento de la Educación

Un porcentaje del ingreso mensual del proyecto se deposita en una cuenta bancaria aparte, de la cual pueden solicitar préstamos las miembros del proyecto. Como esta es quizás la única forma de crédito que estas mujeres y sus familias pueden tener, no se debe subestimar su importancia en sus vidas. La documentalista informa que estos fondos ya se han invertido en educación primaria, lo cual permite asistir a la escuela a niños que de otra manera no hubieran podido. El interés creciente en la educación que ha estimulado el proyecto hace suponer que continuará aumentando la asistencia a los planteles educativos. Ciertamente, la aldea ha solicitado más maestros, aunque aún no se sabe si la gestión ha tenido éxito. La investigación de seguimiento indicará si esta es una reacción a corto plazo o un efecto del proyecto a largo plazo.

Apoyo a la Cooperativa de los Hombres

Un impacto final del proyecto ha sido la constante divulgación en los medios de comunicación del modelo de esta comunidad. La cooperativa de las mujeres no sólo ha atraído la atención nacional sino que en las comunidades vecinas se habla con orgullo de ella. En los años setentas, la cooperativa de los hombres fue centro de la atención del país por haber sido tan cumplidos en pagar los préstamos. El que se le concedió al proyecto de las mujeres, de 2.300 lempiras (1.000 dólares), a un interés del 11 por ciento en 1983 (pagado) y el segundo de 3.000 lempiras (1.500 dólares) en 1984 al 13 por ciento, permitieron que la cooperativa de los hombres pudiera sembrar durante esos dos años. Pero el énfasis de la reforma agraria que estimuló esos proyectos ya no existe en la administración actual. La categoría financiera de la cooperativa de las mujeres es la que desempeñará el papel clave en la futura adquisición de crédito.

Relaciones entre Hombre y Mujeres

A diferencia de los demás proyectos del Programa en América Latina, este aprentemente no tuvo ningún impacto en la división del trabajo entre maridos y esposas. Los esposos y los padres no se opusieron al proyecto, como ocurrió en Charguita, Limón y Salvador. Miembros de la cooperativa ellos mismos, los hombres entendieron el proyecto y se beneficiaron directamente de él. Sin embargo, esperaban que las mujeres cumplieran sus labores domésticas y cuidaran los hijos. Después de dos años, los hombres todavía no habían comenzado a asumir ninguna responsabilidad en la casa. Una explicación de ello es que las familias extendidas de Sorata son muy grandes (varias familias del proyecto tienen más de 16 miembros) y muchos miembros comparten las labores domésticas; por lo tanto no se insiste mucho en que los

hombres cambien. Las variaciones en la división del trabajo entre los miembros de familias extendidas fueron significativas y con frecuencia constituyeron una fuente de tensiones.

El mayor impacto sobre las relaciones entre hombres y mujeres se derivó del mayor control de los recursos por parte de ellas. La cooperativa de los hombres dió tres parcelas de tierra escasa al proyecto de las mujeres. El ingreso obtenido por la venta de huevos no sólo casi duplica la suma de que dispone la familia, sino que le da más independencia a las mujeres. (Una estaba orgullosa de haber gastado su dinero ganado por la venta de huevos yendo a comprar anticonceptivos en la clínica de la ciudad cuando el marido le negó el dinero para ello.) Además han adquirido más confianza en sí mismas, afirmatividad e interés en asuntos no domésticos como resultado de su vinculación a la cooperativa. Comentan que ahora se sienten socialmente más parejas a los maridos.

Las mujeres de Honduras desempeñan una labor reconocida y crítica en el bienestar económico de los hombres. En Sorata, la mujer no está tan sometida al hombre como generalmente ocurre en toda Latinoamérica. No estaba dentro del tema de este estudio explicar ese fenómeno, pero puede deberse a su herencia indígena, la migración del café y las leyes de reforma agraria, así como en los beneficios que los mismos hombres obtuvieron del proyecto. Esto no significa que realmente no hay división del trabajo entre los sexos, lo cual no ha afectado en absoluto el proyecto, o que los maridos no presionan a sus esposas pensando en sus propios intereses. Tampoco quiere decir que el proyecto no ha tenido un efecto en las relaciones maritales. Un hombre opinó que una mujer que trabaja fuera de la casa es más interesante y divertida como compañía que otra que está toda la vida en la cocina. La codirectora del IFC informó sobre un número de casos en los que las relaciones marido-mujer mejoraron debido al mejor status de las esposas.

CONCLUSIONES

El proyecto demuestra que las mujeres rurales, analfabetas y semialfabetas tienen capacidad para dirigir y manejar un proyecto de generación de ingresos no tradicional que implica producción masiva y tecnología sofisticada. Ellas pueden aprender técnicas financieras apropiadas para una empresa privada así como las aptitudes de mercadeo requeridas en el sector económico formal y pueden desarrollar las relaciones necesarias con instituciones nacionales.

Lo que aparentemente fueron chismes irresponsables, conflictos y la incapacidad de tomar decisiones apropiadas fue en efecto una respuesta política para enfrentar las presiones extraordinariamente difíciles. Esto no quiere decir que esta respuesta fue beneficiosa para el proyecto avícola sino que las mujeres estaban

más conscientes de lo que hacían de lo que suponía el IFC. La postura autoritaria que tomó el IFC en respuesta a esta presunta irresponsabilidad evitó que las mujeres tuvieran que elegir una alternativa que hubiera resultado perjudicial para ellas. La intervención del IFC salvó el proyecto pero a costa de establecer precedentes no democráticos y de negar a las miembros de la cooperativa la experiencia de arriesgarse a tomar decisiones. Este tipo de acción mandatoria ocasionalmente puede ser necesaria para salvar un proyecto y las agencias no deberían ceñirse estrictamente a estrategias democráticas de ejecución y de participación iniciadas por el proyecto.

Pathfinder temía que la intervención del IFC resultaría perjudicial para las habilidades de las mujeres para tomar decisiones e impedirían su autosuficiencia. Sin embargo, los efectos de esta intervención son inidentificables; incluso puede tener ventajas a largo plazo. La mayor amenaza actual para la empresa es la situación económica y política nacional, que ha tenido como resultado la baja del precio de los huevos y la escasez de los artículos necesarios.

La independencia adquirida por la cooperativa se puede atribuir a los factores siguientes: Primero, el entrenamiento incluyó una supervisión inmediata en todas las áreas y la capacitación intensiva a cargo de asistentes técnicos durante dos años de experiencia en producción.

Segundo, durante más de un año siempre hubo alguien presente para ayudar a las mujeres a interpretar su experiencia en la capacitación técnica y la dinámica de grupo dentro de su contexto socioeconómico. (Este entrenamiento de participación y análisis fue similar al de los proyectos de Brasil y Costa Rica.)

Tercero, la estructura del proyecto de "propiedad-de-las-participantes" motivó a que el 81 por ciento de las participantes originales se quedaran por dos años a pesar de los conflictos internos y a los períodos improductivos de los galpones. El análisis de este proyecto también comprueba que el establecimiento de este tipo de cooperativas tiene un impacto de gran alcance dentro de la comunidad y la región.

En este momento, el proyecto avícola produce huevos e ingresos para una comunidad que antes había tenido problemas de distribución y había subsistido a base de maíz y frijoles. Ha prestado ayuda a la cooperativa de los hombres suministrándoles crédito a corto plazo y facilitándoles solicitar préstamos en otros lugares aprovechando el mejor status y la atención nacional despertada por la cooperativa en toda la comunidad. Ha fortalecido a la institución ejecutora suministrando lecciones valiosas para proyectos futuros y estableciendo en la comunidad de desarrollo credibilidad en el área de programas para la mujer. Finalmente, su fama de ser la primera cooperativa femenina legalmente

constituída atrajo una cantidad de visitantes de la comunidad de desarrollo al proyecto, inspirando esfuerzos similares a otras instituciones de desarrollo.

PANADERIA LUCES DE ORIENTACION

CHARGUITA, HONDURAS

Luces de Orientación es una panadería de 15 miembros, de propiedad colectiva en un pueblo rural de Honduras que recibió una donación de la fundación Pathfinder en enero de 1982[71]. El proyecto fue ejecutado por Pueblo a Pueblo, una entidad privada sin ánimo de lucro que ofrece a los grupos campesinos asistencia técnica y canales internacionales para comercializar sus productos. Esa organización colaboró con la Federación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC), que organizó una red nacional de grupos femeninos. Este proyecto tiene las siguientes características:

1. Las mujeres ya estaban organizadas cuando fueron llamadas por la entidad ejecutora.

2. Estaban y continúan vinculadas a una organización nacional femenina.

3. El proyecto inicial consistió en una actividad exótica de alta tecnología introducida por la organización ejecutora y que fracasó.

4. La actividad que finalmente se adoptó -- la panadería -- fue iniciada por las mismas mujeres.

5. La inversión real en la panadería fue mínima; aproximadamente 3.000 dólares destinados para el proyecto entero de una inversión original de 27.615 dólares todavía no se habían usado cuando se terminó el contrato con la Fundación Pathfinder.

6. El desarrollo del proyecto no incluyó el entrenamiento de participación y análisis (como en los proyectos del MED/PED en Costa Rica y Brasil) sino a finales del proyecto.

La historia siguiente explica estas características, qué relación tuvieron con las dificultades enfrentadas por el proyec-

---

[71]Este informe está basado en los datos recopilados por Melba Zúñiga, la documentalista de procesos del proyecto. Sin embargo, el análisis del informe es responsabilidad exclusiva de la autora y no refleja necesariamente los puntos de vista de la documentalista.

to y cómo se resolvieron tales problemas.

PERFIL SOCIOECONOMICO DE CHARGUITA Y SU POBLACION

Charguita[72], con una población de 3.000 habitantes, es el centro municipal de 16 comunidades alejadas más pequeñas. Situada en uno de los grandes valles centrales de Honduras, está comunicada a dos pequeñas ciudades mediante un servicio de buses que salen cada media hora. La población tiene agua transportada por tubería, por lo menos a grifos comunales, luz eléctrica en la calle principal, un centro de salud que ocasionalmente emplea una enfermera auxiliar[73] y un sistema escolar equivalente al grado noveno en los Estados Unidos.

La principal ocupación de Charguita es el cultivo de granos básicos y algunas hortalizas, principalmente maíz, cebolla y tomates. La mayoría de la población masculina no posee tierra y está limitada a parcería o al trabajo asalariado que produce un ingreso diario de cinco lempiras (2.16 dólares), cuando hay trabajo, lo que suma un total de días de menos de la mitad de los días laborales del año.

Como en la mayor parte de América Latina, se discrimina contra los campesinos en la propiedad de la tierra. Cincuenta y cuatro por ciento de las fincas de la ciudad controlan solamente el 7.5 por ciento de la tierra total cultivada, mientras que las haciendas más grandes abarcan el 25 por ciento. Un alto porcentaje de familias no posee tierras y dependen del ingreso en efectivo. Sesenta por ciento de las fincas están sembradas de pasto; sólo el 33 por ciento se dedica al cultivo de cosechas, lo cual afecta negativamente el costo de los alimentos y el mercado laboral.

Como el ingreso de los hombres que no tienen tierra es tan bajo, las esposas de Charguita con frecuencia tienen que producir dinero. En la ciudad hay más de 100 tiendas pequeñas que venden los mismos artículos básicos a una población de 3.000 habitantes. Debido a que este pueblo tiene fácil acceso a las dos poblaciones vecinas, las mujeres aprovechan otras actividades que no podrían realizar si el pueblo estuviera más aislado. Se trata de la venta de las cosechas, almuerzos y artículos de pastelería y costura. Un número de ellas también compran productos de El Salvador, los que venden en el pueblo. Las jóvenes solteras pueden también trabajar en Tegucigalpa como empleadas domésticas.

Un resultado directo de esta proximidad a la vida urbana son

---

[72]Charguita es un nombre ficticio.

[73]Desde junio de 1984 había estado cerrado por casi un año.

dos fenómenos contrarios que afectas fuertemente la dinámica de liderazgo dentro de la empresa. Por un lado, la necesidad económica de aprovechar las ciudades cercanas ha convertido a la población de Charguita en semiurbanizada e innovadora en lo que se refiere a actividades que produzcan dinero. Esto contribuye a que se presente una tendencia a no temerle al cambio, particularmente en lo que se refiere al papel de las mujeres. Ellas son con frecuencia pequeñas empresarias y a veces no tienen miedo de dejar maridos problemáticos cuando cuentan con entradas independientes.

Por otro lado, Charguita es un pueblo pequeño. Como cualquier otro lugar de América Latina, funciona sobre el principio de personalismo. El alcalde puede impedir que las mujeres usen la tubería de agua adecuada; la compañía eléctrica puede retirar el suministro. El acceso a estos servicios sólo se puede obtener si se conoce a alguien que presione para ello. Los campesinos de Charguita que tengan alguna tierra, una casa en la plaza o un camión gozan de la confianza del alcalde y ejercen más influencia que los que no poseen nada. Hay una tendencia entre la gente a temerle al cambio y a la innovación hasta cuando son aprobados por la elite del pueblo.

Otro obstáculo para el cambio ha sido la construcción reciente de la base militar de Palmerola. El flujo de los soldados norteamericanos ha tenido un efecto reaccionario en la población local. El "atormentar a los comunistas" se ha convertido en un abuso efectivo de poder. Esto ha significado que aquellos que se oponen a la panadería de las mujeres, principalmente las que se han retirado, pueden influir en la opinion pública más efectivamente que en el pasado.

LA ENTIDAD EJECUTORA Y LA FEDERACION DE MUJERES CAMPESINAS

Pueblo a Pueblo quería financiar y organizar una actividad generadora de ingresos con independencia económica y administrativa. Planeaban vincular el proyecto a la Feferación Hondureña de Mujeres Campesinas (FEHMUC) que podía ofrecer a las mujeres del proyecto la asistencia técnica necesaria y promocionar su producto. Consciente de la multiplicidad de problemas políticos que interfieren con proyectos pequeños -- desacuerdos internos, celos de la comunidad, la ventaja que las organizaciones mayores toman con frecuencia de los grupos pequeños de mujeres campesinas -- Pueblo a Pueblo creía firmemente en los beneficios de los vínculos con una organización como FEHMUC. Esta Federación podía servir de intermediaria en disputas en el proyecto, protegerlo de los abusos políticos o financieros y ejercer influencia en las decisiones gubernamentales.

Pueblo a Pueblo solicitó a FEHMUC escoger un grupo apropiado de mujeres y hacerles una oferta del proyecto; la Federación entonces eligió el capítulo en el pueblo de Charguita. Dos de las mujeres del grupo eran promotoras de FEHMUC con experiencia de organización previa en CARITAS. Estas promotoras ya estaban movilizando 27 mujeres para vender tamales y boletas para rifas todos los sábados y domingos. Parte de este dinero se utilizaba para los viajes ocasionales de las promotoras a la oficina nacional de FEHMUC donde tomaban cursos sobre asuntos tales como salud, técnicas de organización y generación de ingresos. Ellas transferían estos conocimientos a las demás mujeres de Charguita-[74].

Debido a este entrenamiento a través de FEHMUC, estas mujeres ya sabían cómo organizarse y trabajar juntas. Además tenían acceso a los recursos necesarios que las miembros de otras cooperativas del Programa tenían que localizar y adquirir para sí. FEHMUC sirve de amortiguador entre la cooperativa de Charguita y su contexto político más grande. Este proyecto no necesitó algunos aspectos de entrenamiento de participación y análisis, puesto que la relación de estas mujeres con la Federación cumplió algunas de sus funciones.

HISTORIA DEL PROYECTO

---

[74]En 1981, muchos de estos cursos de FEHMUC estaban todavía en la etapa de planificación y se requería más preparación para que las promotoras pudieran ayudar a transferir técnicas. Hasta la fecha, FEHMUC aún no ha organizado ningún curso de salud en esta parte de Honduras, puesto que ninguna de las promotoras está lo suficientemente capacitada en esta área. Sin embargo, los cursos sanitarios de esa federación son notables en otras partes del país.

Elección de una Actividad Generadora de Ingresos: La Primera Idea

En 1981, Pueblo a Pueblo decidió que la producción de frutas deshidratadas mediante energía solar sería un proyecto factible y emocionante. (Ellos estaban enterados de un proyecto similar en Guatemala.) Era fácil de realizar, el producto es nutritivo, se usarían productos locales y era internacionalmente comerciable. El equipo se podía instalar fácilmente y la producción no dependía de un día de trabajo de ocho horas. Pueblo a Pueblo hizo planes para un programa de un año de actividad y lograr la autosuficiencia en el segundo año, e hizo una solicitud a la Fundación Pathfinder.

La primera actividad, que ocupó gran parte del primer año, fue la construcción de un edificio para la producción. La habilidad del capítulo de mujeres de Charguita para organizar tuvo caracteres dramáticos durante este período cuando instalaron una tubería que conducía al nuevo edificio. Incitado por facciones de la ciudad que se oponían a la empresa de las mujeres, el alcalde envió un grupo de hombres a romper la tubería y enterrarla en otro lugar. La respuesta de las mujeres fue encontrar la tubería, desenterrarla, colocarla en el lugar adecuado y producir presión del público ante la oficina del alcalde hasta que él permitió que ellas la conservaran. Esto generó un sentido inmediato de compromiso con el proyecto entre las mujeres.

La perspectiva de ser propietarias de la empresa las estimuló a colaborar en la construcción de la fábrica con su propio trabajo, materiales e imaginación. Hicieron bancas, cavaron un pozo séptico y pintaron el edificio; además hicieron rifas para pagar los gastos. Cuando se diseñó el edificio para el proyecto, ellas insistieron en que tuviera espacio suficiente para albergar un centro de atención infantil diurna. Durante la construcción acordaron con CARITAS el suministro de almuerzos para los niños.

A pesar del entusiasmo y dedicación de las mujeres, el proyecto de frutas deshidratadas fracasó. Esto tuvo como resultado el proyecto de la panadería que resultó más exitoso. Pero los motivos del fracaso son significativos, dicen mucho sobre la equivocación al introducir tecnología exótica en un pueblo rural campesino.

En noviembre de 1981 ya era obvio que algunos materiales para la producción de las frutas deshidratadas no se conseguirían en Honduras. En la siguiente primavera se descubrió que todo el proceso de secado al sol requeriría un sistema de apoyo que aumentara la absorción de humedad y la eficiencia calorífica. La firma de Gran Bretaña Intermediate Technology Industrial Services (Servicios de Tecnología Industrial Intermediaria) donó un secador diesel para cumplir este propósito pero el equipo no fue entregado por el Departamente de Aduanas sino en febrero de

1983. Incluso el nuevo aparato resultó inadecuado para las condiciones climáticas del medio. Para enmendar esas dificultades, la compañía eléctrica local cobró una suma astronómica por la instalación de este servicio al proyecto "apoyado por los gringos", dinero que Pueblo a Pueblo se negó a pagar. Esta entidad se enteró posteriormente que el proyecto de frutas deshidratadas de Guatemala, años antes, nunca logró la autonomía debido a los costos de combustible y a la ineficiencia del sistema secundario de secado.

En este punto, Pueblo a Pueblo le preguntó a las mujeres qué les gustaría hacer a cambio. En la reunión surgió la idea de la panadería.

Análisis de los Eventos del Primer Año

Se puede afirmar que con más asistencia técnica o un clima más favorable, el proyecto de deshidratación de frutas hubiera tenido éxito. Sin embargo, la naturaleza del conflicto social que se desarrolló durante la totalidad de los dos primeros años del proyecto sugiere otra cosa. Como la distribución de frutas fue una idea introducida, las promotoras de FEHMUC en Charguita pudieron atribuirse el crédito por llevar la idea al pueblo y usaron ese crédito para controlar los recursos del proyecto. Esto causó un conflicto tan grave sobre el liderazgo del grupo, que la afiliación se volvió demasiado inestable para permitir continuar con el entrenamiento.

Muchas de estas mujeres pueden tener un ingreso adicional cosiendo o vendiendo tamales hechos por ellas u otros artículos en las calles. Por lo tanto, las razones primordiales para permanecer en el proyecto fueron las ventajas sociales de la actividad del grupo y la promesa de utilidades sobre esta inversión, es decir un mayor ingreso en alguna fecha futura. Estos atractivos fueron anulados por el conflicto social. La mayoría de las mujeres que se retiraron expresaron explícitamente su desacuerdo y disgusto sobre el liderazgo del proyecto. El motivo principal del conflicto fue el uso de propiedad privada que dieron las dos líderes a las instalaciones y el trato de empleadas dado a las demás mujeres.

De acuerdo al análisis de la situación hecho por Pueblo a Pueblo, las frutas deshidratadas fueron una idea llamativa. Todo el mundo quería estar relacionado con la actividad. Pero ese mismo atractivo disminuyó el sentido de propiedad de las mujeres. Si bien ellas estaban entusiasmadas con la tecnología, no siempre obedecieron cuando Pueblo a Pueblo les pidió que desempeñaran ciertas tareas y parece que eran irresponsables cuando no estaban bajo el mando de líderes fuertes.

La directora del proyecto de Pueblo a Pueblo llegó a la conclusión de que, si las mujeres hubieran recibido más asisten-

cia técnica, el proyecto probablemente hubiera despegado, pero la documentalista no cree que habría podido sostenerse a sí mismo como en la actualidad por que era un proyecto poco realista.

> Los bangos[75] son buenos pero muy diferentes. Es un producto completamente nuevo al que las mujeres tendrían que adaptarse y que comercializar con el fin de que tanto las personas de la comunidad y de otras partes también se adaptaran. La gente, en especial las mujeres, simplemente no tienen el tiempo y la energía o la habilidad para hacerlo. Nosotros (Pueblo a Pueblo) lo hacemos y es un proceso increíblemente complejo tratar de tomar un nuevo producto y promoverlo entre personas que no están familiarizadas con él. Es mejor trabajar con un producto que ya se consume en la comunidad pero que no es fácilmente accesible.

La alta tecnología requiere un compromiso de trabajo, para lo cual se precisa estar libres de un conflicto social divisivo. La segunda actividad escogida demuestra cómo un tipo diferente de actividad productiva conduce más a la participación y al desarrollo del compromiso de trabajo y la solidaridad de grupo.

El Segundo Año: Un Segundo Intento

Pueblo a Pueblo convocó a una reunión de las mujeres de Charguita en febrero de 1983. Después de discutir durante una semana, ellas acordaron por unanimidad establecer una panadería, expresando "Sabemos lo que es una panadería, conocemos el pan, estamos enteradas de que a la gente le gusta, aquí se consume y la gente tiene que conseguirlo en una de las ciudades."

Las propias mujeres hicieron una encuesta de todas las pequeñas tiendas del pueblo y descubrieron que se invertían más de 1.000 lempiras (430 dólares) semanales en pan, la mayoría comprado en la única panadería (conocida por su mala calidad) de otra ciudad. Los comerciantes de Charguita dijeron a las mujeres que ellos comprarían su pan si era de mejor calidad. Ellas contrataron un carrito tirado por un buey, consiguieron las piedras y la arena necesarias para construir la base de una estufa de leña y ellas mismas descargaron las piedras y la arena.

En marzo, Pueblo a Pueblo hizo una petición a la Fundación Pathfinder para prorrogar el proyecto por siete meses y permitirles convertir el proyecto de frutas deshidratadas en una panadería. Como se sentía responsable del fracaso del proyecto inicial, el personal de Pueblo a Pueblo se ofreció para trabajar esos siete meses sin sueldo. Se estableció el siguiente programa de capacitación:

---

[75]La palabra bango es una combinación de banana y mango.

* Construcción de un horno: primero se construyó la base, luego se contrató un albañil para supervisar la construcción. Se instalaron accesorios, incluyendo un techo sobre el horno y puertas de entrada al cuarto de trabajo.

* Entrenamiento: por dos o tres meses, se enviaron cuatro a cinco mujeres tres días a la semana a Tegucigalpa para aprender ventas, administración, contabilidad y mercadeo, observando y participando en otra pequeña panadería manejada por mujeres llamada La Panadería[76]. Una o dos mujeres se enviaban alternadamente a Charguita para supervisar la producción allí. De junio de 1983 a abril de 1984, una voluntaria del Cuerpo de Paz se llevó a Charguita para que llevara a cabo un entrenamiento en administración.

* Control de producción y saneación: se entregó a las mujeres un pequeño capital para producción con el cual compraron materia prima para hornear. La producción se inicia a las 8:00 a.m., la masa está lista para hornear a principios de la tarde cuando se prende el horno, se hace el pan, se empaca y se alista para vender y aproximadamente a las 5:00 p.m. se limpia la panadería.

* Comercialización: se compraron etiquetas, material para empaques y canastos, se establecieron contactos con tiendas y se contrataron muchachos para vender el pan.

* Establecimiento de una cooperativa de consumidores: se equipó un cuarto para almacenamiento con estantes y cerraduras. Se esperaba recolectar y vender artículos de otros grupos femeninos de la red de FEHMUC y Pueblo a Pueblo, pero a excepción de un intento fracasado de vender ropa hecha por otra cooperativa, esto no ha ocurrido.

A finales de marzo, después de que Pueblo a Pueblo pidió a Pathfinder que revisara el proyecto, un representante de la Fundación visitó el lugar y escribió:

> Mi evaluación de la situación, después de conversar con Pueblo a Pueblo, la documentalista y el grupo de mujeres... es que la decisión de cambiar los planes e iniciar una panadería es realmente de las mujeres, no de Pueblo a Pueblo, de Pathfinder ni de AID. El grupo de FEHMUC está dispuesto a tener una panadería y ya está trabajando rápidamente. El concepto que tengo de ellas es muy diferente del

---

[76]La Panadería es un nomre ficticio.

que he tenido de los demás grupos del Programa hasta ahora: que es su proyecto y que ellas lo manejan.

En junio, un representante de Pueblo a Pueblo dijo:

Incluso si nosotros y Pathfinder nos retiráramos ahora, el proyecto funcionaría por sí mismo. La diferencia es que antes estas mujeres trabajaban con la idea de otra persona y ahora lo hacen con la propia. Cuando se tomó la decisión de convertir el proyecto en una panadería, las cosas realmente comenzaron a funcionar. Antes se presentaban cada vez menos mujeres al proyecto y muchas llegaban tarde. No lo consideraban como algo que les pertenecía. El hecho era que iban sólo por lealtad y aquellas que contaban con buenos recursos en sus casas no se tomaban el trabajo de presentarse.

CAPACITACION

El proceso de entrenamiento mediante observación y participación en la panadería de Tegucigalpa no tuvo éxito en la transferencia de técnicas de trabajo. Tanto los entrenadores como las aprendices estaban disgustados. Las mujeres de la capital criticaban a sus huéspedes del campo por su timidez y fastidio de trabajar con los hornos calientes, su renuencia a ensuciarse, su falta de puntualidad, su ausencia en algunas de las sesiones de práctica, sus anotaciones inapropiadas en el registro y su falta de atención a las sugerencias. Las mujeres de Charguita se sentían mal recibidas y maltratadas por las mujeres de la panadería urbana. Criticaron a las de Tegucigalpa por la falta de un método de enseñanza estructurado y por darles recetas inadecuadas y a veces incompletas. De las 22 recetas que les enseñaron las mujeres de la capital, descubrieron que sólo tres se podían vender en Charguita, en donde los gustos, precios y costo de materiales eran diferentes. Después de cinco semanas de entrenamiento y dos visitas posteriores, se cerró la panadería de Tegucigalpa y las mujeres de Charguita se quedaron sin las recetas, técnicas administrativas y contables, además de la asistencia en planificación de producción que tan urgentemente necesitaban.

Pueblo a Pueblo hizo arreglos para que un voluntario del Cuerpo de Paz suminsitrara supervisión y capacitación in situ. Este preparó un curso de administración y contabilidad para las mujeres. Pero sus intentos de imponer un sentido de formalidad, su distancia social y su insistencia en la puntualidad resultaron contraproducentes. La puntualidad no es parte de la vida de las mujeres de Charguita, por una razón específica que ellas creían que él no comprendía: su necesidad de cumplir sus obligaciones domésticas. Frustrado, el voluntario renunció. Su reemplazo trabajó al lado de las mujeres, enseñándoles esmeradamente contabilidad y estableciendo un programa de producción requerido. El método educativo que ella empleó fue similar al del entrenamiento de participación y análisis de los proyectos de Limón, Salvador y

Sorata.

Cuando la voluntaria llegó en el verano de 1983, el volumen de producción estaba críticamente bajo. Muchas mujeres no asistían al trabajo. No había ninguna dirección ni liderazgo en el grupo, aún dominado por una de las primeras líderes. Durante un año esta mujer había utilizado la panadería como su propia casa, controlando la llave, usando las instalaciones y "pidiendo prestado" dinero del precario ingreso del proyecto, dinero que nunca devolvió. Las demás socias del grupo estaban frustradas porque no progresaban y dispuestas a rebelarse contra su líder. Esta insubordinación requirió gran coraje por parte de las mujeres y afirmó su dedicación. La jefe rehusó pagar los fondos e insistió en su derecho de continuar en la misma forma. Fue expulsada del grupo y se llevó consigo algunas de sus leales seguidoras. Gran parte de las demás miembros del proyecto se retiraron por miedo a represalias de esta mujer, que pertenece a una de las familias más ricas del pueblo y por lo tanto tiene gran poder político. El incidente causó un escándalo y las familias de las mujeres protestaron por su vinculación al proyecto. A finales del verano sólo quedaron seis socias.

Este problema amenazó las relaciones del grupo con FEHMUC, que estaba dispuesta a aumentar el número de miembros a 15 y deseaba que el ingreso de la panadería pagara un préstamo del año anterior mientras se esperaba el equipo para la deshidratación de frutas. Las mujeres aceptaron de mala gana aumentar el número de miembros. Se opusieron fuertemente a pagar el préstamo, diciendo que la anterior líder del grupo debía esa suma a FEHMUC por que se lo había robado.

Las pocas mujeres que quedaron solicitaron otro curso de panadería para aumentar su producción[77]. Un voluntario japonés[78] se comprometió a ir a Charguita a enseñar a las mujeres 20 recetas (incluyendo doughnuts) y coordinar sus esfuerzos con los del voluntario del Cuerpo de Paz. Ambos tenían el mismo método de orientación educativa y el japonés enseñó las recetas a las mujeres en su lugar de trabajo. Las acompañó a los mercados de las ciudades pequeñas y les mostró cómo se vendía y demostró la forma de registrar sus ventas, substraerlas de sus costos y

---

[77]No se sabe con certeza quién hizo el contacto para el curso, por que un número de personas, incluyendo el voluntario del Cuerpo de Paz, se adjudican el crédito. La documentalista escribió que las mujeres mismas iniciaron el contacto. Quizás este fue facilitado por el voluntario y otras personas.

[78]El nuevo voluntario tenía contactos con la Dirección de Fomento Cooperativista (DECOFOP) o el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP). La documentalista y la directora del proyecto suministran referencias contradictorias.

desarrollar un plan de producción. Las mujeres estaban entusiasmadas con el curso. El profesor recomendó que reciban más asistencia técnica en contabilidad simple y sean estimuladas a comercializar sus productos fuera de Charguita. (Debido a los escándalos relacionados con el proyecto y la renuencia de las mujeres a cercarse a grupos hostiles, las tiendas del pueblo no compran los productos de la panadería.)

Después de este curso, el voluntario del Cuerpo de Paz ofreció capacitación en contabilidad y planificación de producción a través de la participación constante en las actividades diarias de la panadería[79]. Estableció un sistema funcional de teneduría de libros que las mujeres dominaban. En diciembre de 1983, cuantro miembros del grupo eran las principales responsables de anotar en los libros y registrar las ventas. Desde entonces, una tesorera elegida ha hecho el balance de los libros, los que son revisados diariamente por la presidenta recién elegida[80]. Durante los cuatro primeros meses de 1984, el voluntario del Cuerpo de Paz examinó regularmente los libros. Una vez al mes eran revisados por una promotora de FEHMUC experta en contabilidad, quien evaluaba cuáles aspectos del negocio necesitaban la supervisión del voluntario. A principios de 1984, algunas ex-socias del grupo que se habían retirado por el escándalo de la presidenta rechazada, regresaron.

En enero de 1984, la comercialización todavía era problemática. Las mujeres prefirieron vender pan en sus propias casas o pagarle a niños para que lo hicieran en las calles (las mujeres

---

[79]El voluntario del Cuerpo de Paz pensaba que el problema principal del proyecto era la incapacidad de las mujeres para llevar los libros. "Les estoy enseñando con lentitud pero con la certeza de que aprendan a hacerlo. Cuando tienen dinero en sus manos saben de qué se trata. Pueden contarlo, saben qué hacer con él. Pero al ponerlo en un papel, se pierden. He vendido en los mercados de La Paz y Comayagua. He observado a estas mujeres en el mercado y no se las puede engañar cuando se trata de dinero. No se las puede estafar. Guardan la plata en los bolsillos de su delantal. ¡ESOS son sus libros!... Cuando tienen ese dinero en sus manos saben cuánto necesitan para comprar esto o aquello y por cuánto lo pueden vender. Pero cuando lo escriben en un papel, le pierden el sentido."

[80]Esta presidenta había sido tesorera bajo la presidenta anterior, la que fue expulsada por extorsión y principalmente responsable por no cubrir las pérdidas y por encabezar la rebelión. El contraste más significativo entre ella y su antecesora es que la nueva presidenta pertenece a una de las clases sociales más bajas del pueblo. A través de este proyecto pudo superar ese impedimento, asumir una posición social superior en un contexto que hace este intento más difícil, y tuvo éxito.

consideraban humillante el trabajo de ventas ambulantes) a comerciar lucrativamente en las dos ciudades vecinas. No se atrevían a ofrecer el producto en las tiendas locales, las que según ellas rehusaban comprarlo y aplicaban la táctiva de "atormentar a los comunistas". Por otro lado, Pueblo a Pueblo, la documentalista y la voluntaria del Cuerpo de Paz comentaron que la comercialización había mejorado desde la realización del curso con el voluntario japonés y a través de los esfuerzos regulares de la voluntaria del Cuerpo de Paz.

Si bien la timidez de las mujeres disminuyó, las reponsabilidades domésticas y el bajo ingreso del proyecto continuaron impidiendo las estrategias de un mercadeo sistemático y eficiente. La voluntaria del Cuerpo de Paz se sintió frustrada de lo que ella interpretaba como ineficiencia. Estaba disgustada porque las mujeres no horneaban ni vendían los sábados ni domingos. Sin embargo, finalmente estuvo de acuerdo en que las responsabilidades domésticas requerían flexibilidad y que un horario de nueve horas diarias durante siete días a la semana era imposible, independientemente del entusiasmo de las mujeres, su propio vigor empresarial y las oportunidades en el mercado del domingo. Además, durante los fines de semana las mujeres podían obtener otro tipo de ingresos -- de la venta de tamales, almuerzos y otros artículos -- para aumentar el pequeño capital del proyecto y los propios cuando el ingreso del proyecto no era suficiente.

En junio de 1984, las ventas de la panadería seguían siendo sólo de 1.50 a 4 lempiras diarios. Las otras actividades de las mujeres les producían siete lempiras. Como ellas necesitaban aumentar sus ingresos personales, cuando estas oportunidades se presentaban tenían que preferirlas a las actividades del grupo. Sin embargo, aquellas son irregulares e insuficientes para producir un ingreso de tiempo completo. Para las mujeres, realizar sus propias actividades así como trabajar en la panadería continúan siendo la mejor estrategia hasta cuando la panadería pueda producir un mayor ingreso. Desafortunadamente, esto significa menor participación, menor producción y por consiguiente, menor ingreso.

Hasta cuando en enero comenzó a funcionar el sistema contable, el método de vender desde las casas de las mujeres significaba mayores riesgos para el ingreso del proyecto por que implicaba crédito. Fue virtualmente imposible insistir en que los amigos y familias pagaran al contado y con frecuencia no cancelaban el crédito. Las mujeres y sus familias consumían un porcentaje de sus ingresos cuando llevaban pan a su casa. Sin embargo, bajo el nuevo sistema, la propia socia responde por el pago, lo cual ha reducido el uso del crédito.

Las mujeres también siguen vendiendo en forma irregular en las pequeñas poblaciones vecinas. Estos esfuerzos han tenido

como resultado el desarrollo de un clientela leal y a veces en las calles les preguntan: "Es ese el pan de Charguita?"

La falta de ingresos debida a los problemas de mercadeo agrava los inconvenientes de producción y de capital limitado. Con un capital de aproximadamente 200 lempiras (86 dólares) en enero de 1984, las mujeres sólo pudieron comprar pequeñas cantidades de materiales. Como se adquirieron en ciudades vecinas, con frecuencia fue preciso utilizar medios de transporte, lo cual mantenía elevados los costos de producción. Pueblo a Pueblo identificó un contacto para comprar materiales en grandes cantidades más cerca a su punto de origen y destino con 750 dólares de la donación de Pathfinder como fondo rotatorio, supervisado por FEHMUC y no como una donación directa. Esto permite la compra de artículos al por mayor, lo que debe aumentar el margen de utilidades.

En julio de 1983 se suspendió un centro de atención infantil diurna que era parte del proyecto original[81]. Se abrió nuevamente en enero pero contaba con pocos materiales. Entonces Pueblo a Pueblo depositó 450 dólares de la donación de Pathfinder con FEHMUC y los destinó a la construcción de estantes y la compra de muebles y juguetes.

En abril de 1984 la voluntaria del Cuerpo de Paz decidió que ya no era necesaria y solicitó que la asignaran a otra parte. A pesar de su partida, el proyecto ha seguido independiente.

El vínculo entre la panadería y FEHMUC continúa pero hay problemas entre los dos grupos que disminuyen la utilidad de aquella. Si bien aún no se sabe con certeza cómo se resolverán estos asuntos, ninguno de los dos grupos está interesado en romper sus vínculos. Ciertamente, la panadería no puede hacerlo bajo el acuerdo original con Pueblo a Pueblo. Aunque se han tomado medidas positivas, hay que darle tiempo a las mujeres para que den los pasos necesarios por su propia cuenta y se ajusten a los cambios que el proyecto ha producido en sus vidas. Pueblo a Pueblo concluyó su trabajo con el proyecto. Ahora es el momento para que las diferentes organizaciones se retiren para que las mujeres de la panadería puedan hacerse cargo del resto del trabajo.

En su informe final, Pueblo a Pueblo expresó que en su opinión:

---

[81]La necesidad del centro disminuyó cuando tres mujeres pidieron una licencia de maternidad y varias decidieron esperar hasta cuando construyeran una cerca para poder mantener a los niños fácilmente en el patio. El proyecto también necesitaba más espacio para almacenamiento hasta cuando finalizara la construcción.

en la actualidad las mujeres no ven la necesidad inmediata de aumentar la eficiencia de su producción... en parte esta actitud se debe a la circulación segura de dinero que las ha sostenido. Pero también creemos que las mujeres necesitan algo de tiempo para hacer la transición de esposa/madre a participante responsable de una empresa productiva. Ello no sólo requiere una reestructuración de sus propias actividades y prioridades sino también de las de sus familias. Por ejemplo, hemos sido testigos de algunos complicados asuntos domésticos cuyo resultado fue el retiro de una socia de la panadería. Con la ayuda de sus colegas, algunas de estas mujeres pudieron resolver estos problemas y volver al trabajo.

CONCLUSION

Las seis características importantes de este proyecto que se presentan al principio de esta historia destacan algunos puntos importantes para los encargados de formular políticas y para los administradores de programas.

Primero que todo, una filosofía de no intervención como la de Pueblo a Pueblo es menos costosa en cuanto a los insumos del proyecto pero tiene algunos inconvenientes. A pesar de que considera que las mujeres deben aprender lo más que puedan por sí mismas mediante un proceso de experimentación, Pueblo a Pueblo reconoció durante el segundo año que ellas necesitaban una capacitación intensiva en contabilidad y teneduría de libros y más entrenamiento en técnicas de horneado. En contraste con los demás proyectos del Programa, todo el entrenamiento fue suministrado por voluntarios y por consiguiente sin costo alguno. El inconveniente que presenta este tipo de capacitación es el de que, según el asesor financiero enviado al proyecto en agosto de 1984, a las mujeres aún les falta adquirir algunos conocimientos esenciales de contabilidad.

La falta de entrenamiento de participación y análisis para ayudar a las participantes en las tensiones y conflictos del grupo redujo los costos pero contribuyó a una rotación de mujeres extremadamente alta durante el transcurso del proyecto. La vasta mayoría de las que se retiraron del proyecto lo hicieron por los conflictos sobre liderazgo, no por las presiones de su hogar.

Se pueden aprender dos lecciones del costoso experimento de la deshidratación de frutas. Primero, que si las mujeres se dedican a producir algo desconocido y con tecnología exótica lo hacen con menor intensidad que si se trata de una actividad escogida por ellas mismas. Segundo, la tecnología importada todavía en etapa experimental es desventajosa para este tipo de proyectos.

Otro punto que merece destacarse es la importancia del

vínculo del grupo con FEHMUC en el diseño del proyecto y en la evaluación de su impacto a largo plazo. Esta relación aumenta las posibilidades de lograr una estabilidad a largo plazo porque le da a la panadería acceso a las redes de asistencia técnica y le sirve de fuente de crédito a corto plazo. A través de FEHMUC, las mujeres también se mantendrán al tanto de las políticas y economía nacionales que interfieren en su proyecto. Además, el vínculo con FEHMUC aumenta el impacto del proyecto por la posibilidad de repetirlo. FEHMUC encargará otros grupos a la panadería de Charguita para ser capacitados en panadería, en contabilidad o en ambos, ayudando a que se establezcan empresas similares en el resto de Honduras.

PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCION Y ARTESANIAS

HAVERSHAM, JAMAICA

El proyecto de confección y artesanías de Jamaica[82], que comenzó en diciembre de 1981, fue patrocinado por el circuito de Haversham[83] de la iglesia bautista jamaiquina. Las pautas del programa relacionadas con la transferencia gradual de la administración adquirió una forma diferente en este proyecto. Como entidad ejecutora, la iglesia fue en un sentido inseparable de las participantes; la estructura de la iglesia se reflejó en el proyecto. El avance hacia la autosuficiencia también tomó una forma distinta: el proyecto fue dirigido y coordinado por el pastor y su esposa y solamente un número pequeño de mujeres recibieron entrenamiento en técnicas de administración.

La producción para el proyecto se lleva a cabo en tres lugares alrededor del circuito de comunidades bautistas de Haversham, a media hora o una hora por carretera de Montego Bay. Treinta mujeres, aproximadamente la mitad de las que se vincularon al proyecto cuando éste comenzó, producen artesanías para los turistas y ropa para el mercado doméstico. La producción de los dos tipos de artículos cambia de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

Dos de los sitios fueron desarrollados por una jerarquía de directores que monopolizaron el proceso de toma de decisiones. La iniciativa no se estimuló entre las miembros del grupo. En el tercer lugar, se desarrolló una estructura de decisión con participación e igualitaria, lo cual contrastó fuertemente con los otros dos sitios. El proceso igualitario de éste tuvo como resultado una amplia variedad de actividades productivas y un ingreso per capita más alto que en los otros dos.

La estructura jerárquica de parte del proyecto es un reflejo del punto de vista general de este ambiente profundamente religioso, en el cual no se fomenta la afirmatividad, la representación es más apropiada que la participación y es rara la oposición a un líder religioso. La subordinación de las participantes a la dirección eclesiástica en muchos aspectos de la vida complicó el

---

[82]Este informe está basado en los datos recopilados por Sonja Harris-Williams, la documentalista de procesos que visitó el proyecto Bethtephil durante toda su existencia. Jean Jackson ha estado recopilando datos adicionales; sin embargo, el análisis de este informe es responsabilidad sólo de la autora y no necesariamente refleja los puntos de vista de las documentalistas.

[83]Haversham es un nombre ficticio.

logro de la meta fundamental del Programa, es decir, la autoadministración. El proyecto está manejado por un pequeño grupo de mujeres, la mayoría líderes religiosas, que han recibido entrenamiento en mercadeo, supervisión y administración. La mayor parte de las participantes dependen de la iniciativa del pastor y de líderes religiosos, renunciando a la experiencia de la autoadministración a través de la participación supervisada[84]. Sin embargo, la mayoría de las mujeres aumentaron lentamente su nivel de participación cuando terminó el período de financiamiento. De acuerdo a un análisis de la historia de Jamaica rural, la renuncia de las mujeres a participar activamente en la toma de decisiones no se debió tanto a la falta de confianza en sí mismas como a las respuestas de adaptación a la grave situación económica de las zona. La iglesia ha servido como la única fuente firme de apoyo económico y emocional en la historia de la comunidad. Como el proyecto era identificado con la iglesia y era compatible con los puntos de vista religiosos en general de las mujeres, ellas realmente se comprometieron con aquél. A través de ese compromiso, desarrollaron confianza y asumieron repsonsabilidades cuando se sintieron a gusto haciéndolo. Ello aumentó la capacidad para la autoadministración, aunque a un ritmo mucho más lento que el de los demás proyectos del Programa. A medida que las mujeres jamaiquinas aumentaron el compromiso y la capacidad de autoadministración, se hizo más notorio el impacto positivo del proyecto. Este no alteró de manera fundamental las percepciones de las mujeres sobre sus papeles, ni tales percepciones separaron el proyecto de su contexto religioso. Ello no creó tanto el cambio en las vidas de esta mujeres como lo facilitó.

Las líderes del proyecto mostraron una fuerte dedicación a él, la que fue ensayada cuando terminó el financiamiento. Durante el desarrollo del proyecto, un asesor había iniciado un programa de salarios para administradores e instructores mientras las mujeres trabajaban a destajo. Este programa se basó en el temor de que las mujeres con más educación y capacitación elegidas para ocupar cargos de administración, supervisión, entrenamiento y mercadeo no trabajaran si no se les garantizaba un ingreso. Cuando se acabó el financiamiento y el proyecto logró su independencia financiera, se demostró que este temor era infundado. Las mujeres que manejaban el proyecto se quedaron, a pesar de que había poco dinero para salarios. Todas las que actualmente están vinculadas al proyecto son capaces de enseñar las técnicas productivas a las recién llegadas.

---

[84]Esto contrasta con el proyecto avícola de Honduras, en el cual unas pocas mujeres también fueron seleccionadas para un entrenamiento intensivo dentro de una estructura específicamente encaminada hacia el traspaso de esa capacitación a otras. En ese proyecto se estableció una división jerárquica después del período de entrenamiento con el fin de asegurar la viabilidad económica.

El proyecto tuvo dos impactos importantes en las mujeres. Ofreció la principal fuente de ingresos para las familias de la tercera parte de las participantes del proyecto. Segundo, las pocas mujeres escogidas para los cargos administrativos, directivos y de mercadeo sintieron un impacto social poderoso en sus vidas y en las de sus familias. El hecho de que se quedaron en el proyecto después de que todos los salarios excepto uno se convirtieron en comisiones y pagos a destajo[85], es una evidencia fuerte del estatus derivado del control sobre los recursos productivos.

La documentalista observó otra señal de impacto del proyecto en las mujeres: su mayor capacidad para comprender cómo la economía y la política nacionales influyen en sus propias situaciones económicas. la fluctuación en el mercado ha llevado estas realidades a sus hogares mientras ellas participan en mayor grado en la búsqueda de actividades de producción más lucrativas.

LOS PRIMEROS 21 MESES

El proyecto surgió de un grupo de mujeres activas de tres parroquias distintas que se reunieron para coser y compartir ideas y sólo contaban con una máquina alquilada. A los pocos meses la Fundación Pathfinder les suministró tres máquinas industriales. El grupo decidió decorar artículos de paja, aplicar caracoles y cuentas y confeccionar ropa para los mercados local y turístico.

El pastor de la iglesia y su esposa, actuando de director y coordinadora del proyecto, respectivamente, organizaron a 60 mujeres, atendiéndolas a medida que se iban presentando. Con la asesoría del asistente técnico, ellos crearon una pequeña organización que constaba de una secretaria-tesorera, tres administradoras y tres instructoras. Las candidatas para estos trabajos fueron seleccionadas entre los miembros más capacitados e instruídos de la congregación.

Este grupo se convirtió en el comité ejecutivo, el encargado de tomar las decisiones del proyecto. Ellas enseñaron y delegaron tareas a las demás 60 participantes. Los planes para incluír dos representantes de los tres sitios en el comité ejecutivo no se llevaron a cabo sino en el segundo año. La verdadera representación de estas mujeres no ocurrió por causa de su renuencia a cuestionar la autoridad del ministro y la burocracia del proyecto.

---

[85]En este punto, se paga una comisión del 12 por ciento a dos mujeres que se encargan de la comercialización y las compras. Todas las demás mujeres trabajan a destajo.

Las participantes recibieron entrenamiento en diferentes técnicas artesanales y de confección y trabajaron a destajo, con un ingreso inicial promedio de 20 dólares mensuales; el personal de administración tenía salarios considerablemente más altos. Esto hace resaltar la diferencia de estatus entre los dos grupos. Sin embargo, en mayo de 1983, el ingreso promedio de las mujeres era de 50 dólares mensuales. Fueron tan disciplinadas en lo relativo a la capitalización que en octubre del mismo año el proyecto había depositado 8.000 dólares en el banco después de haber deducido los gastos de materiales y de mano de obra. 40 por ciento de todas las entradas se reinvirtieron en el proyecto. A finales de dos años de financiamiento las mujeres habían ganado lo suficiente para sostener el personal asalariado con estipendios muy reducidos que se acercaban a sus propios ingresos por el trabajo a destajo. También contaban con suficiente capital para comprar materiales.

Todas las mujeres elegidas para el proyecto sabían leer y escribir y su educación era equivalente a sexto o noveno grados. La mayoría tenía experiencia en costura y horneado en sus casas. También en "higglering"[86] frutas, trabajo en carreteras y limpieza de casas. Algunas habían trabajado en fábricas, pequeños negocios u hoteles. A excepción de las ventas ambulantes, aquellas que tenían experiencia laboral habían estado cesantes por algún tiempo. Las mujeres consideraban que las ventas ambulantes eran degradantes; preferían tener pocas entradas con tal de no hacerlo. La mayoría de ellas eran mayores, casadas y sostenían por lo menos a un hijo adulto en la casa. Sus finanzas están fuera de lo corriente de lo que es la economía formal y depende de la agricultura de subsistencia y de una parentela que envía dinero desde el extranjero o de otras ciudades. Sus maridos están desempleados o tienen mala salud. El 40 por ciento de sus hogares carecen de electricidad y el 25 por ciento no cuenta con servicio de agua potable.

Las mujeres se aventuraron en el proyecto con entusiasmo y grandes esperanzas. La primera semana se dedicó a seminarios con conferencistas de otras partes quienes hablaron de proyectos de grupo y de esfuerzo personal. Si bien los seminarios reconocieron la importancia del proyecto, la concepción del profesor como conferencista y el estudiante como espectador fijaron el estilo de todo el proceso educativo. La capacitación técnica comenzó con la segunda semana. De acuerdo con una encuesta informal del mercado, la ropa para consumo local y las artesanías para el turista resultaron ser las actividades potencialmente más productivas. Un miembro de la iglesia que maneja un almacén en Montego Bay (quien pudo haberle dado al ministro la idea para el proyecto) llegó a ser el primero y único comprador garantizado de

---

[86] Higglering es un término jamaiquino que significa ventas ambulantes.

las artesanías del proyecto.

Durante el primer año la comercialización fue lenta. Se necesitaban otros mercados y ayuda con la distribución. Bajo la política para artesanías del Primer Ministro Seaga, las organizaciones artesanales de la nación están diseñadas a apoyar los proyectos de este tipo, pero han funcionado lentamente. La Comisión de Desarrollo Social y Things Jamaican, las dos organizaciones nacionales de artesanías, se comprometieron a ayudar al proyecto a conseguir materia prima a bajos precios y a comercializar los artículos. Dichas entidades evaluaron los artículos[87], pero mientras Things Jamaican comercializa algunas de las artesanías del proyecto, la ayuda en materias primas de las dos organizaciones es "ocasional". Se identificaron otros mercados, pero nunca fueron establecidos. A pesar de que el proyecto podía registrarse bajo la ley tributaria del gobierno para evitar el pago de impuestos sobre las materias primas, la mayoría de los materiales son importados y caros. Los costos de producción son elevados y las utilidades bajas.

La primera orden importante de Things Jamaican no apareció sino en agosto de 1983. Sin embargo, cuando ello ocurrió, el efecto fue eléctrico. Las mujeres se movilizaron, trabajaron tiempo extra para cumplir el plazo y desarrollaron un sentido de lealtad y entusiasmo. En 1984, el patrón de trabajo fluctuaba entre meses improductivos cuando los mercados eran escasos y meses muy productivos cuando la elaboración de artesanías absorvía un alto porcentaje de tiempo de las mujeres.

Ellas emprendieron el proyecto en 1982 durante los meses de invierno cuando el precio de las materias primas es más alto. Las utilidades resultaron muy por debajo de lo que se esperaba durante el primer año; los ingresos promedios no pasaban de 20 dólares mensuales[88]. Las mujeres estaban iniciando su entrenamiento y la ayuda de las organizaciones nacionales era débil. En el segundo año, 40 mujeres se habían retirado, quedando un pequeño pero dedicado grupo de aproximadamente 20 mujeres divididas entre los tres sitios. Las jóvenes que se vincularon por razones económicas se marcharon. Las de más edad que se quedaron se beneficiaron enormemente de la compañía, tuvieron la oportunidad de aprender una técnica y mejoraron su status. Estaban dispuestas a continuar a pesar de las bajas utilidades.

Debido a la capacitación intensiva necesaria para producir

---

[87]Things Jamaican les dió una categoría de tres estrellas de un máximo posible de cinco.

[88]Si bien los ingresos aumentaron en dólares jamaiquinos desde 1982, su valor real ha disminuído a causa de varias devaluaciones.

artículos de alta calidad en un mercado saturado y a las utilidades reducidas del mercado, la administración del proyecto no buscó reemplazos para las 40 desertoras. Más bien concentró su atención en las participantes que quedaron. Sin embargo, hacia la segunda mitad del segundo año, todas las socias del proyecto estaban tan bien capacitadas, que ya no se requirió más entrenamiento y supervisión. Se admitieron ocho nuevas miembros -- cuatro de ellas jóvenes --, las que fueron entrenadas por las participantes. A finales del primer año era obvio que algunas de las trabajadoras necesitaban capacitación en técnicas administrativas cuando se iban presentando cargos disponibles.

A medida que los grupos se redujeron, se unieron más. En su informe, la documentalista describe a dos participantes de la siguiente manera:

> (Ellas) valoran el proceso del grupo y la solidaridad, incluso más que la posibilidad de ampliar el "negocio". Como dijo una, "no queremos rivalidades ni agravios" y (ella) cree que el grupo debe tomar decisiones cuidadosas antes de aceptar nuevas socias.

A través de esta unión, las mismas mujeres comenzaron a mostrarse creativas en el sitio del proyecto a pesar de su renuencia a participar activamente en el proceso de tomar decisiones.

El segundo sitio del proyecto tenía poco personal, estaba fuera del centro principal del personal (localizado en el primer sitio), aunque no tan lejos de la atención de la iglesia como para sentirse abandonado. Allí las mujeres decidieron construir un horno con madera y láminas de Zinc y comenzaron a hacer galletas y buñuelos para el mercado local. El colegio local para maestras hizo pedidos y la gente de la comunidad se convirtió en un mercado activo. Finalmente todas las cosas se vincularon con energía a la toma de decisiones relativas a su propio sitio. Como resultado, la producción de artículos horneados es independiente del proyecto en conjunto, tiene una cuenta bancaria aparte y suministra mayores ingresos a las mujeres.

El tercer sitio es pequeño, el más distante del centro del proyecto y es el más independiente de la jerarquía de la iglesia. Tales factores indicaron que este grupo podía ser el más dispuesto a tomar iniciativas y participar activamente en la toma de decisiones. Sin embargo, en septiembre del segundo año, el grupo parecía ser el más abandonado "a la deriva" y "necesitado de algún refuerzo". Como el sitio está retirado de la carretera principal a Montego Bay, no siempre recibe los materiales a tiempo. Esto contribuye a un sentido de destierro y abandono, lo cual ha agotado gran parte de las energías creativas independientes expresadas antes en la vida del proyecto.

En la primavera del segundo año, sólo quedaban 20 mujeres. A excepción de las administradoras y las supervisoras, ninguna de ellas había participado como representante en el comité ejecutivo. Muchas ni siquiera sabían los precios de sus artículos ni los lugares en donde se vendían. Los distribuidores todavía se limitaban al almacén de Montego Bay y un pedido ocasional de Things Jamaican. Sin embargo el ministro afirmó que el principal impedimento para el éxito del proyecto era enteramente económico. En realidad, la administración se sentía incapaz de utilizar el potencial de liderazgo de las mujeres sin crear una organización con mucho personal directivo.

Pathfinder estuvo de acuerdo en que si mediante una encuesta de mercadeo más completa era posible identificar artículos de mayor demanda, así como hallar nuevos mercados, el futuro de la empresa probablemente mejoraría. El ministro contrató al jefe del departamento de economía doméstica del colegio local para realizar la encuesta de mercadeo. También estimuló a varias mujeres para que aprendieran técnicas comerciales en un curso de poca duración en Kingston y buscaran mercados en vez de contratar asistentes técnicos para ello. Adquirió tres nuevas máquinas de coser como donación de la misión de la AID en Kingston.

La encuesta de mercadeo no suminstró ninguna información nueva. Las mujeres que hicieron el curso en Kingston no eran participantes sino miembros del personal del proyecto. Las socias del grupo no tuvieron ni voz ni voto en la asignación de las nuevas máquinas, lo que disminuyó más su sentido de autonomía. Muchas continuaron expresando temor a tomar decisiones.

Sin embargo, en el verano de 1983, el ingreso promedio por participante aumentó aproximadamente a 50 dólares mensuales, en parte debido al mejoramiemto de las aptitudes y en parte a la mayor flexibilidad para satisfacer las demandas del mercado. En agosto de 1983, el proyecto contaba con pedidos para uniformes de colegios y Things Jamaican hizo su primer pedido grande. Esta actividad atrajo cuatro nuevas socias, todas adolescentes, ninguna perteneciente a la iglesia y una miembro de otra congregación. De todos los proyectos comparables en la zona que incluían a mujeres jóvenes, este es el único que vincula la capacitación con la producción económica.

Como el éxito económico atrajo mujeres no afiliadas a la iglesia, el proyecto llegó a ser más de la comunidad que de la iglesia. Mientras tanto, la congregación religiosa procuraba que el proyecto dependiera menos de ella. Para las mujeres que quedaron, eso significó un sentido de superación. "Apenas eso ocurrió", explicó la documentalista, "trajo consigo otras cosas: confianza en sí mismas y alternativas que se pueden practicar en la vida. El proyecto ha proporcionado por lo menos eso a estas mujeres, no tanto por las artesanías en sí sino porque este sentido de superación ha sido resultado de aprender a aprovechar

la creatividad de cada cual."

Las escogidas para trabajar en administración se beneficiaron muchísimo. Una de las supervisoras del proyecto es un caso típico. Ella "era tan tímida como todas las demás mujeres". Como miembro firmemente religiosa del circuito rural jamaiquino, creía en conservar sólo unas pocas amigas, ninguna de ellas íntima. Al principio, como las demás miembros del grupo, se remitía a las demás cuando se le hacía una pregunta. Ahora, como supervisora, "se pasó al otro extremo", dijo la esposa del reverendo. Unos pocos años antes había vivido con su esposo en una casa de madera destartalada de dos cuartos entre la gente más pobre de la zona rural de Jamaica y el marido trabajaba en la mina local de bauxita. Ella estaba desempleada pero sabía coser y ganaba algún dinero. La pareja había comprado un pedazo de terreno cerca de Chatam e hizo un préstamo para construír su casa de estuco de cuatro cuartos. Apenas comenzaron la construcción, él perdió su empleo y desde entonces no ha vuelto a trabajar. Con una hija que logró obtener una beca en una universidad norteamericana, dos hijos menores todavía en el colegio, una sobrina a cargo y un hijo desempleado, su situación económica era desesperada.

Cuando la mujer fue a pedirle ayuda al reverendo, él la nombró supervisora. Esto a su vez la ayudó a volverse activa en la comunidad. Con este cargo, pudo mejorar su situación socioeconómica y la posición de su familia en el circuito. Su posición le permitió negociar a través de una cultura que sospecha de la afirmatividad.

Contexto Socioeconómico del Proyecto

En 1981, cuando el proyecto fue financiado, Jamaica parecía el sitio ideal para él. El gobierno con orientación socialista de Manley había sido reemplazado por el de Seaga, quien promovía activamente la libre empresa y la inversión extranjera. El nuevo presidente recibió una ayuda de 92 millones de dólares de la administración Reagan. La economía creció, disminuyó la inflación y se revivió el turismo. El ambiente político y económico parecía prometedor para el desarrollo de una pequeña empresa de artesanías en la zona rural de Jamaica, a pocos kilómetros de Montego Bay, zona turística de mucho éxito.

Sin embargo, para la mayoría, este creciente desarrollo económico no afectó a la población rural del país. La industria de bauxita, que emplea a mucha gente de la zona rural, había disminuído la producción, así como los productores de azúcar y de banana. Además, el turismo local y la mayoría de la agricultura de exportación del país son demasiado estacionales para proveer un ingreso apreciable. En 1983, las fronteras del empleo rural aún no se habían expandido. La empresa local, estimulada por el gobierno, se dedicó a las artesanías y las ventas ambulantes para

aumentar el potencial económico del turismo así como los ingresos de los hogares. Por consiguiente, el mercado de las artesanías está saturado y los precios han bajado a un punto que se acerca a los costos de producción.

A pesar de estos problemas, la empresa artesanal financiada por el Programa trató de ubicarse en un lugar productivo del mercado mediante la coordinación con organizaciones nacionales de mercadeo, las que prometieron ayudar a obtener materias primas libres de impuestos y en el mercadeo y la distribución mediante puestos de venta del gobierno. De esta manera, la empresa resolvió superar las dificultades del mercado saturado tratando de ser más competitiva.

Las Comunidades y la Iglesia

Las tres comunidades que forman el circuito bautista de Haversham están presididas por un ministro que es líder espiritual, consejero, agente de empleo ocasional, redistribuidor de riqueza y guardián de aproximadamente 800 miembros profundamente religiosos de la iglesia. El primer sitio del proyecto, a escasos 24 Kms. de Montego Bay, es social y económicamente heterogéneo. Aunque algunos habitantes dependen algo de la agricultura de subsistencia, otros viajan diariamente a Montego Bay a trabajar en distintas áreas.

Muy retirado de Montego Bay, el tercer sitio es la más pequeña de las tres comunidades y depende casi totalmente de la agricultura de subsistencia. Es socialmente homogéneo. Gran parte de su intercambio económico se hace por trueque y pocos artículos se compran en los mercados más cercanos de Montego Bay.

El segundo sitio está entre los extremos de estas dos comunidades, más parecido al tercero pero ubicado sobre la carretera principal que conduce a Montego Bay, con acceso a los mercados. Está lo suficientemente cerca del sitio principal como para tener contacto regular con la iglesia y el personal del proyecto, pero tan retirado como para no ser el centro principal de su atención.

Las familias que viven alrededor del circuito son unidades muy estables. El matrimonio y el compartir una residencia ocurren después de haber establecido uniones permanentes y tenido hijos. El ambiente económico estimula a los jóvenes a depender de la familia extendida hasta cuando tengan la capacidad económica para establecer un hogar independiente.

La estabilidad de las relaciones sociales, la profunda religiosidad de los habitantes del circuito y su historia compartida han creado una opinión general que es apoyada por la iglesia bautista y a su vez apoya la posición central de ésta así como su actitud de intermediaria entre la comunidad y el mundo. Este punto de vista, conservador y reservado, es apoyado por la comunidad mientras la economía local continúa estancándose.

Las generaciones mayores han sentido la euforia de la independencia nacional, la promesa del gobierno de Manley y la esperanza de un nacionalismo unificador. Por todos sus esfuerzos, aquellas tienen una vida más difícil que la que tuvieron sus padres. Durante todas sus decepciones y crecientes dificultades, la iglesia ha estado constantemente a su lado como fuente de alivio, una estructura social en la cual su afiliación tiene un significado, una garantía de bienestar local frente al peor desastre económico y un amortiguador entre la comunidad y las duras realidades del dominio nacional e internacional.

La iglesia ha sido firme en cuanto a dos cosas: (1) redis-

tribuir la riqueza compartiendo los pequeños excedentes de algunas familias (que entregan parte de su ingreso para la iglesia) con las más pobres; (2) actuar como vínculo importante entre la comunidad y el mundo exterior, primordialmente Montego Bay, sus mercados y otras instituciones.

La iglesia suministra estos servicios a través del ministro. Cuando uno de estos tiene carisma, la congregación crece y aumentan el superávit potencial de la iglesia y las posibilidades del bienestar local. Si es un líder capacitado, hace contactos fuera de la comunidad en el sector urbano y con instituciones nacionales que aprovechan para conseguir empleos y pequeñas donaciones. Recoge el excedente disponible en la comunidad e identifica quiénes están necesitados. Los miembros de la iglesia con aptitudes educativas y financieras pueden convertirse en sus asociados de confianza. A una figura tan poderosa, los afiliados pueden dirigirse con confianza para pedirle ayuda y consejos en problemas sociales, personales y financieros al nacer, casarse y morir. El reverendo del circuito bautista de Haversham es este tipo de hombre.

La historia cultural de la iglesia bautista jamaiquina refuerza su atractivo como la institución primordial de apoyo y unificación en las zonas rurales. Fue establecida mucho antes de abolir la esclavitud y gran parte de las figuras más famosas de la historia de los negros jamaiquinos que lucharon para la abolición, la reforma agraria y los derechos de los negros sobre el colonialismo británico eran diáconos bautistas. Sam Sharp dirigió la mayor revuelta de esclavos en 1831; Paul Bagle condujo la sublevación de Morant Bay en 1865 en una lucha por la tierra para aquellos que no la tenían. Ambos fueron colgados y martirizados. El legado de la iglesia bautista es una guía de justicia social y el centro de la vida de la comunidad.

Ideología Rural Jamaiquina

La ideología de la zona rural jamaiquina es similar a las ideas calvinistas de Nueva Inglaterra en el siglo XVII. La riqueza se considera como prueba de iniciativa y conquista individual y también se supone que los miembros de la comunidad con mayores recursos financieros poseen más conocimientos y autoridad. No se espera que los de la escala económica inferior tomen iniciativas o asuman cargos de liderazgo. La jerarquía de la iglesia bautista refleja esta ideología y es reforzada por ella. Las personas que han mantenido posiciones de autoridad en el proyecto son aquellas con ingresos, alguna educación y una aptitud aprovechable. El proyecto fortaleció esta estructura de clases existente porque estos mismos líderes ocuparon los únicos cargos remunerados y monopolizaron la toma de decisiones durante el proceso de capacitación.

Un elemento adicional de la ideología jamaiquina rural

acentúa más las diferencias de clases entre las miembros de la empresa. El conglomerado está dividido en dos diferentes campos: el público, caracterizado por la ropa, el comportamiento formal, y por el inglés británico. Y en el campo privado del hogar que se dintingue por la ropa y el comportamiento informal además del idioma criollo jamaiquino que, como el inglés hablado por los negros norteamericanos, tiene muchos elementos gramaticales africanos. Las aptitudes necesarias para llegar al campo público se pueden lograr a través de la educación formal; se requieren recursos financieros para comprar la ropa adecuada. Como el proyecto se realizó en el campo público, los miembros de la iglesia que tenían las aptitudes y recursos necesarios para ubicarse en ese campo asumieron los cargos de liderazgo remunerados.

El rechazo de las mujeres a la idea de tomar decisiones como grupo se relaciona a la idea general de que todo lo del campo privado se discute únicamente con la familia inmediata y posiblemente con el ministro. Por consiguiente, las alianzas fuertemente emocionales entre las mujeres representadas en los demás proyectos del MED/PED no podían ocurrir en Haversham dentro del mismo lapso de tiempo. Sólo ahora, después de casi tres años, estas alianzas comienzan a desarrollarse y las mujeres a actuar más como un grupo unificado. Por consiguiente, el papel de la iglesia para tomar decisiones sirvió de sustituto para la acción de grupo unido.

Compartiendo esta ideología, la iglesia no llevó a cabo cursos sobre formación de grupos ni instituyó procedimientos sobre toma de decisiones y evaluación que incluyeran participantes que no fueran líderes "naturales". A medida que la mayoría de las mujeres del proyecto gradualmente aprendían a hablar y a comportarse más formalmente y observaban que sus líderes se vestían mejor (con ropa que ellas hacían o compraban con sus mayores ingresos), comenzaban a considerarse iguales a las demás. Esta aptitudes y recursos recién adquiridos prepararon el terreno para la toma de decisiones en grupo, lo cual en realidad es cada vez más frecuente ahora que el proyecto termina su tercer año.

CONCLUSION

El proyecto ha tenido tres impactos importantes en las personas involucradas. Primero, algunas de las líderes que antes sólo se habían dedicado a actividades de caridad relacionadas con la iglesia, han progresado considerablemente en cuanto a la confianza en sí mismas y en aptitudes. Se han transformado en verdaderas empresarias con un buen sentido comercial. La confianza y la autoridad que difrutaban en sus casas ahora también es patente en el campo público. Segundo, para la mayoría de las participantes dedicadas al trabajo a destajo, la participación les ha suministrado gradualmente algunas de las técnicas y de los

recursos necesarios para realizarse en el campo público. Su confianza en sí mismas y su estatus en la comunidad también han mejorado dramáticamente. Finalmente, el ingreso devengado a través de la empresa es en este momento la única ayuda para las familias de la tercera parte de las mujeres. Este proyecto también fortaleció a la iglesia como institución de la comunidad. Hasta ahora había funcionado principalmente como una redistribuidora de riqueza dentro de la comunidad, protegiendo a los miembros menos afortunados de los peores excesos de la crisis económica rural. La habilidad de la iglesia de recoger recursos substanciales del exterior y controlarlos durante el período de financiamiento le dieron la oportunidad de influir positivamente en las vidas de sus miembros y de la comunidad en formas sin precedente. El mejoramiento notorio del status, las aptitudes y la confianza en sí mismas de las líderes femeninas en la iglesia, conseguidos a través de sus puestos de autoridad en el proyecto, también beneficiarán a la iglesia a largo plazo.

La empresa de artesanías y confección de Haversham difirió muchísimo de los otros cuatro proyectos del Programa. Las técnicas administrativas nunca se transmitieron al grupo como un todo sino que continuaron siendo competencia del personal del proyecto. El motivo principal de esta diferencia es la identificación casi total de las beneficiarias o participantes con la entidad ejecutora (la iglesia). El modelo utilizado en los demás proyectos -- en los cuales la agencia ejecutora se dirige a un grupo o comunidad, transfiere técnicas a mujeres de bajos ingresos y se retira apenas ellas son capaces de manejar una empresa independiente -- simplemente no se aplica en este caso. El proyecto siempre será identificado con la iglesia y ésta nunca se retirará de la comunidad.

Por un lado, vincular una empresa de desarrollo a una iglesia fuerte y establecida le da muchas más oportunidades de permanencia. El personal está a veces dispuesto a considerar que su contribución es parte del trabajo de su iglesia, reduciendo los costos actuales. Las líderes de la iglesia siempre suministrarán orientación y asistencia técnica al grupo. Este es un argumento fuerte que favorece la ejecución de actividades de desarrollo a través de iglesias.

Por otro lado, el asunto puede ser que el cambio social tan notorio en los demás proyectos del MED/PED no ocurre o es un proceso mucho más lento y progresivo. La presencia constante de un líder o líderes fuertes con frecuencia impide que las mujeres lleguen a ser administradoras y se sientan dueñas de la empresa.

En el proyecto de Haversham, por lo menos, el balance parece positivo. Si bien el cambio social es mucho más lento que en los demás, está definitivamente ocurriendo a un ritmo cómodo para las mujeres y para la iglesia. La empresa atraviesa alzas y bajas financieras pero está produciendo una utilidad neta. Su vínculo

con la iglesia prácticamente garantiza que será una institución duradera que beneficiará a las tres comunidades durante muchos años más.