

**Crónica de una transformación: de beneficiarias a trabajadoras remuneradas
El caso de la cooperativa Sojalín de El Chaco**

**Haydée Birgin
Laura Pautassi**

A. Presentación

Las páginas que siguen narran la experiencia de una doble transformación: en primer lugar, el cambio desde un proyecto social a otro productivo, y en segundo término, su consecuencia inseparable, la evolución de las mujeres beneficiarias del proyecto inicial a trabajadoras remuneradas. Es la historia del grupo Mujeres Produciendo (MUPRO) del municipio de Tres Isletas, provincia de El Chaco, Argentina. Sus integrantes participaron inicialmente en el proyecto llamado “Planta procesadora de jugo de soja”, en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional para la Igualdad de Género, Promoción del Empleo y Erradicación de la Pobreza (GPE - OIT). La crónica de esta experiencia permite reflexionar sobre las condiciones que favorecieron el desarrollo de la iniciativa, así como sobre las dificultades y los obstáculos encontrados, y cómo se sortearon. La expectativa de las autoras de este capítulo es que esta reflexión signifique un aporte para el diseño de una estrategia de intervención de alcance local orientada a la generación de ingresos por parte de mujeres pobres.¹

El proyecto se llevó adelante en un contexto de profunda crisis del país. Desde fines de 1998 Argentina atraviesa una situación de alta incertidumbre y recesión, con sucesivas caídas del producto interno bruto (PIB) y un sostenido incremento de la tasa de desempleo, que en mayo de 2002 alcanzó 21.4%, el valor más alto desde mayo de 1995.² A esto debe agregarse que cerca del 53% de la población urbana se encuentra bajo la línea de pobreza y casi el 23% en situación de indigencia.³ La devaluación de principios de 2002 y los sucesivos aumentos de los precios de los productos que integran la canasta básica afectaron el poder adquisitivo de la población, al punto que en mayo de 2002 los ingresos promedio de los asalariados quedaron por debajo de los ingresos reales vigentes en 1940.⁴

En estas condiciones, la población resulta altamente vulnerable en términos de empleo, salud y educación y, por tanto, respecto del ejercicio efectivo de sus derechos sociales.⁵

¹ Una versión ampliada de este capítulo se encuentra en H. Birgin y L. Pautassi, “A paliar el hambre y unir a las mujeres”, Informe parcial (Buenos Aires, 20 de enero de 2003) y, de las mismas autoras, en “Proyecto MUPRO de Tres Isletas, Provincia de El Chaco, Argentina”, Informe final (Buenos Aires, 30 de junio de 2003). Ambos documentos están disponibles en www.oit.org.pe/gpe. Las autoras expresan su agradecimiento a todos(as) los(as) entrevistados(as) que dedicaron tiempo y aceptaron evaluar y discutir la experiencia del proyecto, así como su reconocimiento a las instituciones –públicas y privadas– que participaron en este proceso, ofrecieron información y se comprometieron a reflexionar sus acciones desde la perspectiva de género. Muy especialmente cabe este reconocimiento a las trabajadoras de la cooperativa Sojalín por el esfuerzo que realizan.

² En la actualidad, el PIB per cápita en la Argentina es un 23% inferior al de 1975. Por otra parte, el nivel de ingreso por habitante descendió desde \$ 8.000 en 1993 a aproximadamente \$ 2.500 en 2002. En el caso específico de El Chaco, en 1993 alcanzaba sólo a \$ 3.000. (PNUD, 2003).

³ En octubre de 2002, los porcentajes ascendieron a 57.5% y 27.5% de personas pobres e indigentes respectivamente, y la tasa de desempleo alcanzó al 17.8%, de acuerdo con datos de la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

⁴ La excepción es el período hiperinflacionario de 1989. Véase Cortés (2003).

⁵ Para ejemplificar esta afirmación se puede señalar que un cuarto de la población se encuentra en situación de indigencia y el 18% de los hogares no tiene ingresos suficientes para comprar alimentos (Cortés, 2003).

Dicha vulnerabilidad produce un impacto diferenciado en hombres y mujeres, el que se incrementa si se analizan las heterogeneidades regionales.

Los problemas vinculados a la crisis social y el desempleo, y la parálisis productiva de los últimos años han estimulado la búsqueda de alternativas en torno al desarrollo local y la promoción de modelos territoriales de economía social como un intento de reorganizar las políticas sociales y productivas desde un punto de vista *micro* y con una activa participación de los miembros de la comunidad. Lo anterior no supone abandonar las políticas macroeconómicas, sino por el contrario, que el proceso de globalización de los mercados no puede ser considerado como un fenómeno ajeno a la identidad de los territorios. Se trata, en este caso, de diseñar metodologías e instrumentos novedosos, estrategias de intervención que faciliten el desarrollo de estrategias económicas y sociales cooperativas, es decir, de gestión asociada entre diversos actores, con el objetivo de potenciar el desarrollo de los territorios.

Desde esta perspectiva, el territorio no se considera sólo un espacio geográfico donde radicar proyectos, sino como un escenario de organización y de interacciones sociales productivas que contribuyen al desarrollo en su conjunto. Los territorios no constituyen, pues, simples “campos de maniobras”, sino que son “actores” decisivos del desarrollo. El análisis de los mecanismos territoriales del desarrollo es, sin duda, una condición necesaria para reinventar la política pública e incluir los elementos de identidad territorial de los sistemas productivos: en la construcción de entornos *micro* regionales, innovadores y solidarios, el factor de la identidad ocupa un lugar preponderante en el sentido de pertenencia a un territorio.⁶

Frente a las situaciones de crisis resulta imprescindible fortalecer la cohesión social para intentar resolver los problemas económicos y sociales de la población, junto con lograr cierto grado de eficiencia. Los países con menores índices de pobreza y desempleo son aquellos que han sabido preservar mejor la cohesión social, y no los que tienen costos laborales más bajos y que dismantelan o rechazan la protección social. Los países están inmersos un sistema donde los factores de competitividad esenciales ya no están determinados únicamente por los bajos salarios y la abundancia de recursos naturales, sino que son construidos por el conjunto de la sociedad a través de la educación, la capacitación, los servicios especializados y la organización. En definitiva, las nuevas condiciones de competencia y producción no hacen más que reforzar la importancia de la solidaridad, la calidad de las redes y los vínculos sociales y de identidad territorial en el seno de la economía. En estas condiciones, las funciones del Estado y de las instituciones públicas deben ser reforzadas y no dismanteladas. El eje de las acciones públicas que aspiran a lograr el desarrollo económico sostenible debe ser la promoción de zonas de integración, a través del trabajo o del ingreso, que consideren las diferencias entre hombres y mujeres.

A partir de estas convicciones, el proyecto GPE - OIT se propuso diseñar una estrategia de intervención de alcance local, orientada a la generación de ingresos de las mujeres pobres, que incorporara la dimensión de género. Después de un largo proceso de selección, los

⁶ Para un examen más exhaustivo del tema véase Veltz (1999).

responsables del Programa decidieron intervenir en el MUPRO denominado originalmente “Planta procesadora de jugo de soja”, ubicado en el municipio de Tres Isletas de la provincia de El Chaco, y brindarle asistencia técnica.

Varias fueron las razones para elegir el municipio de Tres Isletas. Por un lado, este pertenece a una de las 4 provincias con mayores índices de pobreza del país y más alta desigualdad en el patrón de distribución del ingreso.⁷ Se estima que el 53% de la población de Tres Isletas se encuentra bajo la línea de pobreza.⁸ El municipio se ubica en la región denominada “del impenetrable”, una zona selvática con población mayoritariamente indígena (perteneciente a la etnia toba).

Por otro lado, se valoró el hecho de que la experiencia siguiera en funcionamiento, aunque fuera de manera artesanal y precaria: el grupo ya contaba con una planta procesadora de jugo de soja y distribuía el producto en los comedores escolares, el hospital, el hogar de ancianos y entre familias carenciadas. También se consideraron el entusiasmo y el compromiso del grupo de mujeres que participaban, así como el del intendente del municipio, que había integrado el proyecto a una estrategia de desarrollo local para mitigar la crisis alimentaria.

En la experiencia de Tres Isletas se dieron las condiciones para una reflexión sobre el desarrollo local a partir de nuevas pautas de comportamiento de los actores públicos, privados o asociativos, que generaron una práctica de cooperación y de interacción entre las organizaciones. Como se sabe, la cooperación es un proceso de aprendizaje. En este caso se pretendió llevar a cabo propuestas y acciones comunes de distintos actores para desarrollar una estrategia de largo plazo que superara las prácticas asistencialistas de corto plazo orientadas a mitigar el hambre. El desafío del proyecto ha sido lograr la articulación del grupo MUPRO, el gobierno local y provincial, los productores de la zona, las universidades de la zona y otras organizaciones sociales no gubernamentales que operan en la región del Nordeste, e incidir en la inclusión de la dimensión de género en el ámbito local.

La experiencia ha permitido, primero, la identificación de las condiciones que este tipo de actividades requiere, tales como los apoyos institucionales y el tipo de capacitación y asistencia técnica necesarios para lograr la eficacia de la actividad. En seguida, el trabajo se ha apoyado en numerosas investigaciones empíricas que analizan la vinculación entre los factores determinantes de la pobreza y su relación con el mercado de trabajo, las cuales destacan la centralidad del aporte económico de las mujeres en un contexto de destrucción de puestos de trabajo masculinos.⁹ A partir de esta información se ha buscado establecer las pautas de una estrategia de intervención de alcance local que les permita a las mujeres tener

⁷ Estas provincias son El Chaco, Formosa, Jujuy y Corrientes (PNUD, 2002).

⁸ Los datos corresponden al promedio de población por debajo de la línea de pobreza para la región del Nordeste argentino, onda mayo de 2002, EPH-INDEC.

⁹ Entre otros trabajos, se destacan los siguientes: Irma Arriagada (1998), “Familias latinoamericanas: convergencias y divergencias de modelos y políticas”; Rosalía Cortés (2003), “Mercado de trabajo y género. El caso argentino”; María Elena Valenzuela (2003), “Desigualdad de género y pobreza en América Latina”; Catalina Wainerman (2002), “La reestructuración de las fronteras de género”.

un trabajo y percibir un ingreso, adquirir nuevas habilidades, desarrollar sus capacidades, lograr autonomía e iniciar un proceso de empoderamiento (*empowerment*).

En las secciones siguientes, se presenta el proceso de transformación del MUPRO como proyecto social en un proyecto productivo que preserva la impronta social de sus orígenes, y se analizan las condiciones y los obstáculos –políticos, institucionales, económicos, de consolidación del grupo y de gestión empresarial– que deben tenerse en cuenta en el diseño de una estrategia de intervención de alcance local y la forma como fueron enfrentados. Por otra parte, el capítulo se pregunta acerca de las razones por las cuales el Estado debería subsidiar este tipo de iniciativas. En el contexto actual de alta desocupación en Argentina, es legítimo interrogarse sobre en cuáles empresas debería invertir el Estado, cuántos recursos colocar ahí y qué criterios se podrían tener en consideración para seleccionar los proyectos que se subsidian. Este tema es abordado hacia el final del trabajo.

B. El Chaco, una provincia en crisis

El Chaco es una de las 4 provincias con mayores indicadores de pobreza en Argentina¹⁰ y, además, una de las que presenta un patrón más inequitativo en la distribución del ingreso, con una brecha que en 2001 fue de 29.4 veces.

En valores absolutos, la mayor parte de la población cuyos ingresos se sitúan por debajo de la línea de la pobreza reside en los centros urbanos más importantes del país. En términos relativos, en las regiones del Nordeste y el Noroeste se observan porcentajes de la población en situación de pobreza e indigencia que son entre un 40% y un 78% superiores, respectivamente, a los promedios nacionales.¹¹ La tasa de mortalidad infantil de El Chaco en 2001 fue de 24 por mil.¹²

Si se analizan los indicadores del mercado de empleo urbano, de acuerdo con datos de la onda mayo de 2002 de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) para la región Nordeste, el aglomerado de Gran Resistencia presenta una tasa de actividad del 48%, un 15% de desocupación, y un 18% de subocupación horaria. Si se consideran los datos desagregados por sexo, la tasa de actividad femenina de este aglomerado es del 35%, mientras que la de los hombres alcanza al 62%.¹³

¹⁰ De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano Ampliado (IDHA) 2002, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

¹¹ La región Noroeste se encuentra integrada por Catamarca, Tucumán, La Rioja, Salta, Jujuy y Santiago del Estero; la región Nordeste, por Corrientes, Formosa, Chaco y Misiones. Esta clasificación es utilizada por la Encuesta Permanente de Hogares del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (EPH - INDEC).

¹² Ministerio de Salud de la Nación, Dirección de Estadística e Información de Salud. Los datos están disponibles en la página <http://www.msal.gov.ar/htm/site/estadisticas.asp>.

¹³ La única posibilidad de aproximar datos sobre el comportamiento del empleo en la provincia de El Chaco es a partir de la información disponible en la EPH para el aglomerado de Gran Resistencia. Cabe recordar que la EPH representa al 67% de la población urbana y rural del país. A los efectos del análisis aquí presentado, se consideraron los datos de la onda mayo de 2002.

Al examinar los ingresos monetarios de los trabajadores, se observa que el promedio del ingreso asalariado en la región del Nordeste es insuficiente para cubrir las necesidades básicas requeridas para garantizar un nivel mínimo de vida de un(a) trabajador(a) asalariado(a): \$ 371,40 (aproximadamente US\$ 130) por mes. En el caso del aglomerado de Gran Resistencia, el promedio alcanza los \$ 400 (US\$ 140) mensuales. Si se desagregan por sexo los promedios anteriores, se constata que, en todas las categorías ocupacionales, las mujeres perciben ingresos 73% menores que los hombres, con lo que la brecha entre los ingresos por la ocupación principal de éstos últimos y las primeras resulta ser del 70%. La diferencia de ingresos se asocia a la segregación ocupacional y al hecho de que las mujeres trabajan, en promedio, una menor cantidad de horas.¹⁴

En síntesis, si bien todavía se mantiene un alto índice de asalarización de las mujeres en esta provincia, en los últimos años la calidad de su inserción en la ocupación se ha vuelto más precaria y heterogénea. Por otra parte, es necesario considerar sus calificaciones, su nivel educativo y la extensión del desempleo, que existe incluso en el servicio doméstico.

Las principales actividades productivas de la provincia pertenecen a los sectores primario y agroindustrial. Dentro de los cultivos de mayor importancia, se destacan los siguientes: el algodón (que es el cultivo tradicional), la soja, el maíz y el girasol. El cultivo del algodón ocupaba un lugar central en la actividad agrícola, pero en los últimos años se ha observado una inclinación hacia los cereales y las oleaginosas debido al aumento del precio internacional y la disminución del potencial exportador.

La caída de la producción algodonera acarrió modificaciones importantes en las formas de producción, con consecuencias directas sobre las condiciones laborales. Entre los principales afectados están las cooperativas de producción, las desmotadoras y los centros privados de acopio. Un impacto aún mayor recibieron los emprendimientos familiares y minifundistas, dentro los cuales las mujeres cumplían un papel clave en el cultivo del algodón. Combinada con el cultivo de productos destinados al consumo del hogar, esta actividad les permitía garantizar un ingreso familiar y el autoabastecimiento alimentario. De este modo, el ingreso familiar se lograba por medio del trabajo no remunerado de la mujer.

La actual capacidad productiva de la provincia presenta críticos indicadores fiscales y financieros públicos, a los que deben sumarse déficit graves en términos de infraestructura y de recursos humanos calificados. La presencia de los bancos privados es escasa y existe una baja participación de los créditos destinados a los sectores productivos. Esta provincia no cuenta con actividades o sectores productivos en los que se hayan podido construir ventajas competitivas, resultantes de una dotación de recursos naturales, la incorporación de conocimientos adaptados a la especificidad local junto con tecnologías, capacidad empresarial, inserción internacional, experiencia y aprendizaje (PNUD, 2002). El proceso de marginalización productiva se evidencia, asimismo, en el peso del sector público en la

¹⁴ De acuerdo con datos de la EPH para octubre de 1999, en Gran Resistencia el promedio de horas trabajadas de los hombres es de 51.9, mientras que el de las mujeres es de 37.2. Esto genera una diferencia entre hombres y mujeres de 14.68 horas trabajadas, según datos del Consejo Nacional de la Mujer, 2001.

composición del empleo y en la baja participación del empleo privado dentro de la estructura productiva.

Como consecuencia de la caída de la producción algodonera, la soja pasó a ser el principal cultivo de la zona, y el municipio de Tres Isletas se convirtió en uno de los ejes articuladores entre las 2 zonas principales de producción, que son el sudoeste y el centro del territorio chaqueño. En 2002, se incrementó la superficie destinada a la soja, que alcanzó las 600 mil hectáreas (Ministerio de Economía, 2002). Se puede afirmar que la soja está ubicándose en forma incipiente como un producto con posibilidades de generar una ventaja comparativa en el ámbito regional.

C. La soja, un nuevo producto local

La soja apareció como un nuevo tipo de producto local en el momento de la caída del precio del algodón y la crisis productiva de la provincia. Adecuadamente complementada con cereales, es un alimento que puede cubrir los requerimientos de proteínas de alta calidad cuando no hay consumo de proteínas de origen animal (carne, leche, huevos).¹⁵ Comparado con el estándar de la proteína del huevo (valor 100), el cómputo químico promedio de la proteína de soja es de 47. También constituye una importante fuente de aminoácidos esenciales, carbohidratos, vitaminas, minerales y algunos lípidos. Los especialistas recomiendan combinar 20% de soja con 80% de trigo. Es decir, se la considera un buen recurso para complementar la alimentación; no un alimento único, sino uno más dentro de los disponibles y accesibles para lograr una alimentación variada y completa.

Su consumo por parte de los niños es controvertido. La recomendación más generalizada en distintos ámbitos académicos es que no se debería utilizar jugo de soja como base de la alimentación en niños menores de 5 años. En el caso de las embarazadas, tampoco sería apropiado enfatizar el uso de la soja, si bien podría ser consumida como parte de una alimentación completa y variada.

El cultivo de la soja dio lugar a un debate político. Algunos sectores se ocuparon del tema en un alto nivel de la toma de decisiones, en términos que llevaron a poner en riesgo la continuidad de proyectos alimentarios de esta naturaleza.¹⁶ Este debate también fue recogido en el ámbito provincial: actualmente, se está discutiendo un anteproyecto de ley para incorporar la soja a la alimentación de la población chaqueña. El objetivo de la propuesta es brindar pautas consensuadas de orientación nutricional, basadas en 3 pilares: educación alimentaria, promoción de la alimentación sostenible y asistencia alimentaria, en el marco de un programa integral alimentario. El anteproyecto considera la soja como un

¹⁵ Según la Dirección de Nutrición, Ministerio de Salud de la Nación, 2002.

¹⁶ A modo de ejemplo, el responsable del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI), advierte que “la leche de vaca es una parte irremplazable de la dieta de los niños, por lo que su reemplazo por la mal llamada ‘leche’ de soja provoca déficit de calcio, y la limitada capacidad del organismo para absorber el hierro presente en la soja aumenta las probabilidades de anemia”. Citado en Backwell y Stefanoni, “¿Soja solidaria o apartheid alimentario? El negocio del hambre en Argentina”, en *Le Monde Diplomatique*, N° 44, Buenos Aires, febrero de 2003.

importante nutriente, pero que “no podrá utilizarse como reemplazo de la leche de vaca y mucho menos en la alimentación de niños pequeños (...). Se recomienda su incorporación a la dieta hasta 2 veces por semana en niños mayores de 5 años, desaconsejando su uso en menores de esta edad y especialmente en menores de 2 años por la presencia de fitoestrógenos”.¹⁷ Sin embargo, es necesario señalar que en el contexto de una crisis alimentaria como la que atraviesa la Argentina y, muy especialmente, las provincias del Nordeste, con un 59% de personas con ingresos por debajo de la línea de la pobreza, la soja parece una opción válida para proveer de alimentos a una población indigente.

En este contexto, el MUPRO puso en funcionamiento la planta procesadora de jugo de soja, cuyo producto, utilizado como alimento en los comedores escolares y por parte de la población carenciada, permitía cubrir el déficit alimentario de la zona. Los recaudos mencionados anteriormente fueron tenidos en cuenta tanto por la Secretaría de Salud de la provincia como por el gobierno municipal y por el equipo técnico del MUPRO. No sólo se entrega jugo a niños menores de 5 años, sino que en todo momento la soja es considerada un complemento alimentario.

1. Mujeres Produciendo (MUPRO): orígenes de un proyecto social

El MUPRO de Tres Isletas se enmarca en un proyecto provincial, que surgió como respuesta institucional para enfrentar la emergencia alimentaria por la que atravesaba la provincia, vinculado a la iniciativa del Plan Integrado Alimentario, que instrumentan en conjunto los ministerios de Desarrollo Social y de Salud de la provincia de El Chaco. Puesto que las principales preocupaciones de muchas mujeres chaqueñas eran el desempleo creciente, los bajos salarios y las necesidades alimentarias insatisfechas, los MUPRO podían contribuir a la alimentación de los niños que concurren a las escuelas, y operar como un mecanismo de contención social. El proyecto permitió incorporar a las mujeres beneficiarias del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados,¹⁸ e involucró en la dinámica de la actividad a otros actores sociales en el ámbito local.

Desde el principio, el proyecto se orientó a capacitar a las mujeres y brindarles un marco institucional, para que en los municipios donde viven pudieran formar equipos de trabajo dedicados a la producción de alimentos capaces de garantizar un mínimo a la población, aprovechando el potencial alimentario de cada zona. Para iniciar la actividad, se contó con el asesoramiento de profesionales de la Facultad de Agroindustrias de la Universidad Nacional del Nordeste, con sede en Presidencia Roque Sáenz Peña. Se conformó así un equipo técnico que formuló y llevó adelante todas las etapas de instrumentación del proyecto, con profesionales reconocidas del medio y estudiantes avanzadas de esa facultad.

¹⁷ Anteproyecto de ley, Cámara de Diputados de la provincia de El Chaco, noviembre de 2002.

¹⁸ El Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados consiste en una transferencia mensual de 150 LECOP (Letras de Cancelación de Obligaciones Provinciales), equivalentes a US\$ 50 aproximadamente, que se otorga a personas desocupadas (es decir, sin empleo) mayores de 18 años y con menores a cargo, esposa embarazada o hijos discapacitados. Quienes reciben esta ayuda económica no remunerativa están obligados a realizar tareas de contraprestación en algún proyecto social o tarea productiva.

Las acciones iniciales de capacitación, realizadas a través de talleres y desde una perspectiva de género, tuvieron un doble objetivo: sensibilizar a las participantes sobre los temas más acuciantes de las mujeres, así como sobre los obstáculos que impiden su desarrollo, e incorporar a través de la práctica nuevas herramientas que las ayudaran a satisfacer necesidades vitales tales como la alimentación.

Los talleres se ocuparon fundamentalmente de los siguientes temas: elaboración de productos comestibles con base de soja, y de dulces y encurtidos; repostería; asesoría técnico mecánica; autoestima y creatividad, así como de salud reproductiva y violencia familiar. La metodología de taller, que reemplazó a las clases de capacitación tradicionales, permitió dotar a las mujeres de herramientas que ahora les pertenecen, de modo que pueden usarlas para actuar por su cuenta e ir adquiriendo autonomía y poder.

La capacitación produjo cambios significativos en las mujeres, que contribuyeron al desarrollo de la actividad. Esta se transformó en un espacio colectivo en el cual las mujeres plantearon inquietudes y demandas, y lograron romper el aislamiento en que estaban. Al mismo tiempo, estimuló un proceso de autonomía y empoderamiento que les permitió a las participantes constituirse como grupo y consolidar redes sociales de apoyo. Sin duda, las mujeres fueron determinantes en la constitución de los MUPRO al operar como una respuesta positiva frente a la crisis. Esta postura revirtió en la progresiva recuperación de su autoestima, que favoreció el proceso posterior de empoderamiento.

2. Inicio de las actividades en Tres Isletas

El MUPRO de Tres Isletas se inició en junio de 2002 en torno al funcionamiento de una planta procesadora de soja –conocida como *vaca mecánica*– donada por la Subsecretaría de la Mujer, que permitió la puesta en marcha del proyecto. La convocatoria a los talleres fue muy amplia. Estuvo dirigida sobre todo a las mujeres, a través de los medios locales y con invitaciones personales en un recorrido casa por casa, particularmente en los barrios periféricos, para que las mujeres participaran en los talleres de capacitación.

La respuesta a la convocatoria superó ampliamente las expectativas de las organizadoras. El espacio previsto, un aula cedida por una escuela de la localidad, resultó estrecho para las 150 mujeres que se presentaron en el primer día. Finalmente, el municipio facilitó un salón de uso múltiple en una ubicación apropiada y accesible, lo que favoreció la concurrencia de las mujeres con residencia urbana.

Entre otras participantes, asistieron a los talleres de capacitación las encargadas y las cocineras de los comedores de emergencia barriales y escolares, así como las responsables de la cocina del hospital y del hogar de ancianos. Las mujeres acudían con sus hijos a la actividad y mientras se desarrollaba el taller, las hijas adolescentes cuidaban a sus hermanos menores.

La actividad fue programada para uno o 2 meses, pero se extendió durante 6. Las demandas de participación fueron en aumento. De acuerdo con los registros, se capacitó a 264 mujeres. Las participantes asistieron voluntariamente, sin un proceso de selección previo, y continuaron todas las que quisieron hacerlo.

La experiencia de trabajo fue participativa. Desde el equipo técnico, se alentó permanentemente a las mujeres para que aportaran sus conocimientos y experiencia en la producción de los alimentos. A la vez, se las orientó en la utilización de otros productos disponibles en la zona, para combinarlos e incluirlos en sus dietas, e innovar en las comidas que realizaban. De este modo, se impartieron conocimientos para mejorar la calidad alimentaria y se reforzó la incorporación de normas para la manipulación, la higiene y la conservación de los alimentos.

Diversos elementos confluyeron para facilitar la constitución del MUPRO de Tres Isletas: la apremiante situación económica y social; la crisis alimentaria; el decidido apoyo institucional –sobre todo, del intendente–, presente desde el inicio de la actividad, y el compromiso de las mujeres del grupo promotor y de las participantes en los talleres de capacitación. La comunidad también se involucró en torno al MUPRO.

La *vaca mecánica* fue adquirida por la Subsecretaría de la Mujer y operó junto al local cedido por el intendente, como el eje en torno al cual se organizaron las mujeres. El intendente también asignó una trabajadora asalariada por el municipio y un técnico electricista para garantizar el mantenimiento de la máquina. Construyó 2 hornos para producir pan y ofreció a los productores un canje de soja por el pago de impuestos. Como ya se señaló, el hecho de que se asignaran beneficiarios(as) del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados a ese proyecto como contraprestación por el beneficio que recibían, constituyó un aporte destacable para el desarrollo del MUPRO.

3. El impacto de la capacitación en las mujeres

El compromiso y el entusiasmo de las mujeres no sólo se manifestaron en los aportes de experiencias, las discusiones en torno a los productos, la creación de nuevas comidas y los aprendizajes realizados. La capacitación también produjo un impacto significativo en la vida cotidiana de las mujeres. Al ser consultadas sobre los aspectos más importantes de la capacitación, respondieron que los encuentros parecían “una terapia”, les permitían olvidarse momentáneamente de los problemas domésticos y vincularse a otras mujeres. Varias de las entrevistadas mencionaron que estaban atravesando un estado “depresivo”, y que la asistencia a estos talleres había colaborado en gran medida para mejorar su situación anímica. La participación en los talleres les dio “importancia y un lugar” y pudieron “sentirse revalorizadas por sus familiares”.

Esta participación femenina se fue transformando de una presencia tímida y expectante inicial, a un intercambio activo de argumentaciones, aportes, propuestas, conocimientos y búsqueda de acuerdos. Algunas comentaban la falta de apoyo de los maridos o los compañeros para su asistencia a los talleres, lo que incluso condujo a que una parte del grupo abandonara el proyecto. Después cambió la actitud de los hombres, y la crítica se fue mutando en un estímulo. La capacitación se convirtió en un espacio público en el cual las mujeres fortalecieron su autonomía e iniciaron en forma conjunta su proceso de empoderamiento.

El taller de autoestima les permitió que afloraran cuestiones permanentemente relegadas, tales como su necesidad de reconocimiento, la sumisión, cuestiones de liderazgo, conocimiento o dominio. Los talleres operaron como una instancia facilitadora de la conformación del grupo sobre la base de una expectativa común. Este grupo quedó constituido por las actuales trabajadoras del MUPRO.

4. La organización del emprendimiento y el proceso de trabajo

La *vaca mecánica*, el instrumento en torno al cual se organizó la actividad, había sido diseñada originalmente para fabricar alimentos balanceados de consumo animal, y fue adaptada para la extracción de jugo de soja y derivados para consumo humano. Se trataba, por tanto, de una máquina con importantes fallas de diseño que condicionaban el proceso de trabajo, lo tornaban más complejo e inseguro.

Primero se extraía el jugo de soja, que era colado en forma manual, lo que conllevaba un riesgo para las trabajadoras debido a la alta temperatura. Sólo una vez extraído el jugo podía disponerse del residuo u okara, que es el insumo utilizado en la preparación de milanesas, hamburguesas, quesos y demás productos elaborados con soja. Esto implica que la producción del jugo de soja y de okara se realizaba en 2 etapas.

La jornada de trabajo era de unas 12 horas diarias y se realizaba en forma continua. El proceso de producción demandaba 10 horas, a las que se agregaban otras 2 para el remojo del poroto y la preparación de los productos para la distribución, y una hora para el lavado y secado de todos los elementos utilizados. No había momentos de descanso previstos, pero las mujeres interrumpían la tarea a las 13:00 horas para regresar a sus hogares y hacerse cargo de las tareas domésticas.

Además de las labores propias del procesamiento, se realizaban las correspondientes a la recepción de pedidos y el envasado. Durante la mañana se hacían las siguientes actividades: lavado de la soja; separación del grano y el pellejo; molido; carga de la máquina para la cocción del molido; colado del jugo; separación de la okara o residuo de soja; recepción de envases del público y de las instituciones que retiraban el jugo de soja; envasado y reparto del jugo; limpieza de todos los utensilios y recipientes utilizados en el proceso. Durante la tarde, las tareas eran las siguientes: preparación de los productos para la venta; distribución de los pedidos; colocación de la soja en remojo para procesarla al día siguiente.

A las dificultades propias del proceso de trabajo con la *vaca mecánica*, se sumaba la falta de una infraestructura adecuada. En esas condiciones, la producción diaria consistía en 300 litros de jugo de soja, que se distribuían entre el hospital, 10 escuelas, algunos comedores, el hogar de ancianos, una escuela especial, 100 familias y los participantes del MUPRO. Además, se preparaban los siguientes productos: yogur, dulce de leche, flanes, postres, queso untado, empanadas, milanesas, hamburguesas, pan, tartas, fideos, ñoquis, harina de soja y prepizzas.

Finalizada la primera etapa de capacitación y superado el obstáculo de encontrar un espacio para instalar la máquina que permitiría abrir la planta procesadora de soja, en forma prácticamente espontánea el MUPRO de Tres Isletas quedó organizado en 3 equipos bien

diferenciados, cuyas labores son descritas a continuación: (a) la conducción, (b) el equipo de producción y (c) el grupo de apoyo.

- (a) La conducción estaba integrada por 3 personas que, en general, tomaban las decisiones de manera conjunta (aunque, muchas veces, en forma arbitraria) y después consensuaban las propuestas con el resto del equipo. Las principales funciones de la responsable del MUPRO y única trabajadora con jornada del municipio eran originariamente las siguientes:¹⁹ (1) organizar al equipo de producción; (2) controlar el proceso de cocción, probar el gusto y consistencia; (3) distribuir y recibir los pedidos; (4) disponer y distribuir el dinero; (5) llevar un registro diario de la entrega de productos; (6) buscar los mejores precios para los insumos, y (7) organizar el proceso de trabajo. Las otras 2 integrantes del equipo de conducción acompañaban el proceso de toma de decisiones y estaban dedicadas principalmente a definir estrategias de comercialización, venta y problemas institucionales, entre otros. Estos roles fueron en parte modificándose durante el proceso de asistencia técnica.
- (b) El equipo de producción se encargaba (y lo sigue haciendo) de la producción diaria del jugo y de la okara. En el momento inicial, este equipo estaba integrado del siguiente modo:
- 8 mujeres, beneficiarias del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados, que durante la mañana manejaban la *vaca mecánica* para preparar los insumos. Aunque debían trabajar sólo 4 horas como contraprestación del beneficio que recibían, para cumplir su tarea en el MUPRO trabajaban más del doble por la misma remuneración. Sin embargo, el hecho de que cobraran un sueldo marcaba una diferencia con el resto. Las demás consideraban que estas mujeres gozaban de un privilegio y que, por tanto, les correspondía mayor trabajo. De este modo, se establecía una relación de tipo jerárquico, como si estas mujeres fueran “empleadas” del resto.
 - 2 mujeres voluntarias.
 - Un hombre, beneficiario del Plan Jefes y Jefas de Hogar, responsable de cargar y limpiar la máquina, y del traslado de las fuentes con soja remojada.
 - Un varón técnico electricista, empleado municipal, encargado de las tareas de mantenimiento. Colaboraba, además, con los trabajos pesados y trabajaba parcialmente en el proyecto.
- (c) El grupo de apoyo estuvo constituido inicialmente por cerca de 45 mujeres (varias de ellas indígenas pertenecientes a la etnia toba), que habían participado en los talleres de capacitación y continuaban vinculadas activamente al proyecto. No recibían remuneración y su única compensación era llevar alimento a sus hogares. Su trabajo no era permanente, sino que iban rotando de acuerdo con ciertos actos o ferias. También había 2 hombres voluntarios, que colaboraban con los trabajos pesados. Uno de ellos se especializaba en panificación.

Si bien el grupo de apoyo no concurría diariamente al MUPRO, sus miembros estaban en permanente contacto con el equipo de conducción y de producción, participaban en la organización de actividades y tenían la expectativa de incorporarse al MUPRO como parte

¹⁹ Esta persona recibe un salario de \$ 250 (aproximadamente US\$ 90) mensuales.

del equipo de producción y recibir un salario. También para este grupo fueron cambiando las condiciones de participación en el proyecto durante el proceso de asistencia técnica.

En el MUPRO se reproducían las relaciones de clase y étnicas que estaban presentes en la comunidad. De hecho, quienes asumían la gestión del emprendimiento, casi todas mujeres blancas, y con instrucción terciaria, tenían mayor capacidad de obtener recursos gracias a sus contactos con funcionarios del ámbito local, ventaja que les permitió consolidar la iniciativa.

Estos problemas se advirtieron en las primeras capacitaciones: al principio, participaban abiertamente unas pocas mujeres, que integraban el grupo de conducción, mientras que las demás asentían a lo que comentaban las primeras. Esta situación se fue modificando a medida que la intervención del proyecto avanzaba y fue posible iniciar un proceso de empoderamiento con el conjunto de las mujeres. La integración de los equipos y la organización del proceso de trabajo se modificaron mientras se desarrollaba la actividad y se brindaba la asistencia técnica. Para lograrlo, fue decisiva la conformación de una red de instituciones y de actores locales, que ayudaron a definir la organización y el funcionamiento del proyecto.

Además, el MUPRO fue tejiendo otras redes de vecinos y simpatizantes que aportaron insumos en forma de préstamo (heladera, refrigerador, utensilios de cocina). A esto se sumó el aporte de la directora del hospital, que colaboró en la asistencia y la capacitación de las mujeres, así como del Secretario de Gobierno del municipio, que prestó apoyo administrativo, y el de la Universidad del Nordeste, que brindó asistencia técnica y capacitación específica.

D. De proyecto social a proyecto productivo: el proceso de transformación

Hasta aquí se han descrito la organización y las condiciones de trabajo tal como eran antes de la intervención del programa GPE - OIT, que significó un punto de inflexión para el MUPRO de Tres Isletas. Aunque el MUPRO no había sido diseñado originalmente como un proyecto rentable, las mujeres tenían conciencia clara de la necesidad de convertirlo en una actividad productiva, que además de permitirles colaborar con la economía familiar acercando alimentos, se constituyera también en un trabajo permanente y en una fuente de ingresos. La capacitación y la asistencia técnica les permitieron avanzar hacia la consecución de ese objetivo.

La primera tarea fue realizar un diagnóstico propositivo para determinar las fortalezas y las debilidades de la actividad, así como sus posibilidades de sostenimiento en el tiempo, y comenzar a definir los ejes de intervención desde una dimensión de género. El diagnóstico se realizó entre octubre y diciembre de 2002. Estuvo combinado con una interacción permanente con el grupo de mujeres, así como con los actores institucionales provinciales y locales, para otorgarle “visibilidad” al MUPRO y dar a conocer la propuesta.

En esta dirección, se inició un diálogo intersectorial con el objetivo de fortalecer el compromiso con el proyecto, en el que participaron los decisores provinciales y locales

junto con las áreas productivas y de desarrollo local de la provincia. El énfasis estuvo puesto en alcanzar acuerdos para dar prioridad en la agenda pública a una política de empleo de mujeres en contextos de emergencia alimentaria y social, a partir de la difusión de los efectos diferentes en ambos sexos de la política económica, así como la incidencia que la discriminación de género reviste en una política macroeconómica.

El diagnóstico constituyó un insumo técnico tanto para las integrantes del MUPRO como para llevar adelante la coordinación intersectorial e interinstitucional en el diseño de políticas locales de empleo con enfoque de género. Permitió detectar, por un lado, los problemas tecnológicos que este tipo de proyectos debe enfrentar; por otro, las dificultades de transformar un proyecto social en otro productivo. Resaltan en este aspecto los obstáculos dentro de los propios mecanismos institucionales provinciales, y los de mayor envergadura que existen en las áreas provinciales de la mujer.

Fundamentalmente, los problemas tecnológicos detectados fueron ocasionados por el uso de la procesadora de soja, que resultaba inadecuada. Junto con las prolongadas y arduas jornadas de trabajo, la utilización de la *vaca mecánica* presentaba graves riesgos para la salud de las trabajadoras.

Por otra parte, el diagnóstico puso de relieve la complejidad de la fase de instrumentación, de la que no eran conscientes los promotores originales del proyecto ni las mujeres involucradas, y que es atribuible al hecho de que la continuidad del proceso depende de una gran cantidad de actores con intereses diversos. En otros términos, era difícil que el proceso pudiera sostenerse en el tiempo si no se apoyaba en el diálogo intersectorial y la definición de acuerdos sólidos, como parte de una estrategia productiva de alcance local. El consenso también era necesario para lograr la transformación del MUPRO. La imposición de políticas y la falta de diálogo atentarían contra el propio concepto de equidad de género.

Del diagnóstico surgieron ejes claros de intervención, que actuaron en forma sistémica y superpuestos en el tiempo: en primer lugar, el compromiso de los actores y la consolidación de las redes sociales; en segundo lugar, la innovación tecnológica; finalmente, la capacitación en áreas estratégicas tales como la consolidación de grupo, la comercialización y la gestión, y la asistencia técnica para la formulación de un plan de negocios, la definición de la forma jurídica que se adoptaría (cooperativa de trabajo, sociedad de responsabilidad limitada, etc.) y el diseño de un plano para la construcción de una fábrica, que contemplara las normas bromatológicas requeridas para este tipo de actividades.²⁰

1. Intervención institucional: compromiso de los actores

Como resultado del diagnóstico propositivo con que concluyó la primera etapa de la intervención en el MUPRO de Tres Isletas y sobre la base de los compromisos

²⁰ El equipo que acompañó la intervención quedó integrado de la siguiente manera: como responsable de la consolidación y la dinámica de grupo, Marcia Baranovsky; en el equipo de capacitación y asistencia técnica en gestión y comercialización, David Burin (coordinador), Ataliva Laprovitta (consultor) y María Leonor Laprovitta (consultora); como coordinadora del MUPRO, Marisa Flores; como asesores en normas de bioseguridad, María Laura Dib, Universidad de la Cuenca del Plata, y como arquitecto, Marino Medina.

institucionales asumidos, en abril de 2003 comenzó la segunda etapa, orientada a brindar a sus trabajadoras asistencia técnica y capacitación en aspectos no abordados hasta entonces. Coincidió con una segunda fase del MUPRO de Tres Isletas, en la que se produjo la reorganización del proceso de trabajo, la consolidación del grupo, la percepción de nuevas oportunidades y, también, la identificación de obstáculos.

Al comenzar el proceso de asistencia técnica, el grupo inicial de integrantes activas y comprometidas con el proyecto se había reducido a cerca de 30 mujeres y un hombre, debido a la presión social ejercida sobre las primeras por sus familiares y entorno. Aunque la primera intervención, centrada en la consolidación grupal y los aspectos de género, había producido cierta identidad en el grupo, subsistían fuertes diferencias internas de clase y etnia entre los 3 grupos principales: el grupo de conducción, que concentraba la toma de decisiones; las mujeres que recibían el subsidio del Plan Jefes y Jefas de Hogar Desocupados, y el grupo de apoyo, que carecía de incidencia en la toma de decisiones.

La consolidación del grupo y el fortalecimiento del equipo de trabajo fueron objetivos centrales de esta etapa de capacitación. La organización y la definición de roles y funciones se convirtieron en asuntos relevantes, y se buscó generar una dinámica grupal que les permitiera a las mujeres enfrentar las nuevas situaciones, las crisis y los conflictos propios de la puesta en marcha del proyecto.

En el proceso de empoderamiento de las mujeres, el proyecto debió tomar en cuenta las diferencias, es decir, el espacio que ocupan las mujeres con menores oportunidades, sobre todo por su pertenencia de clase y etnia, y tratar de modificarlo. Muchas veces, el empoderamiento acentúa la diferenciación social existente: aquellos que estaban ubicados en mejores posiciones al inicio del proceso incrementan su poder y posición. Por el contrario, aquellos peor ubicados pasan a depender cada vez más del resto, con el consiguiente aumento de las frustraciones.²¹

Teniendo en cuenta esta circunstancia, durante el desarrollo de la asistencia técnica hubo una especial preocupación para que la capacitación y el asesoramiento abarcaran a todo el grupo de mujeres, y no sólo a las más activas. Sin embargo, desde el inicio de las actividades se identificó a aquellas participantes que mostraban mayor interés en las tareas y más disponibilidad de tiempo, y se las propuso para participar en labores específicas de capacitación de modo de garantizar la continuidad y la eficacia del emprendimiento.

En esta etapa, además de la actividad original, el MUPRO comenzó a elaborar otros productos derivados de la soja, diversificando la producción. En este sentido, un primer paso de la intervención fue organizar subgrupos compuestos por 6 integrantes, para facilitar la división de las tareas. Cada grupo eligió el tipo de producto que elaboraría y un día de la semana para hacerlo. El equipo de producción original comenzó a rotar entre su tarea específica (obtención de jugo y residuos de la soja) y las actividades destinadas a la elaboración de productos para la venta.

²¹ Numerosos análisis de experiencias de programas de crédito orientados a pequeños productores rurales destacan esta situación, que se repite en muchos programas.

En ese momento, las trabajadoras manifestaban que producían menos de lo que deseaban porque carecían de la infraestructura, las máquinas y los utensilios adecuados para un proceso más eficaz. Se había generado una expectativa importante en relación con el rendimiento, las posibilidades de incrementar la producción y la rentabilidad. En este proceso, fue decisivo el compromiso del gobierno local, que adquirió la producción de jugo para los comedores escolares.

2. Innovación tecnológica

Con el fin de obtener un mejor rendimiento del trabajo y mayor seguridad en el procesamiento de las tareas, el proyecto consideró la innovación tecnológica como un eje prioritario de su intervención y consiguió una nueva planta procesadora con tecnología adecuada a la producción, que permitiera ahorrar tiempo y esfuerzo y cumpliera con las normas de seguridad. Se adquirió una nueva planta procesadora de soja con fondos de la Fundación Ford. El diseño y la construcción de la planta estuvieron a cargo de ingenieros de la zona, basados en un modelo con tecnología adecuada a las necesidades de la tarea.²²

La nueva máquina fue inaugurada en mayo de 2003. Como fue diseñada específicamente para productos de consumo humano, cumple con las condiciones de bromatología y bioseguridad requeridas para la seguridad alimentaria. Al usarla, el trabajo requiere menos tiempo y es más liviano, siendo innecesario trasladar grandes fuentes cargadas. Por otra parte, la máquina permite que una garrafa de gas, que antes se consumía en 3 días, ahora dure 10. A partir de su instalación, las integrantes del MUPRO comenzaron a revisar la organización del trabajo, el manejo de insumos y el rendimiento, ya que obtenían una mayor cantidad del producto en menor tiempo y con menos esfuerzo.

El municipio sigue aportando los insumos, y el jugo de soja continúa distribuyéndose diariamente entre unas 80 familias carenciadas, comedores (a los que asisten alrededor de 2.500 niños), el hospital, el hogar de ancianos y las escuelas urbanas y rurales. Por otra parte, el intendente de Tres Isletas hizo efectivo un acuerdo con el principal productor local de canje de soja por el pago de impuestos, lo que implica cierta garantía para el MUPRO.

La instalación de la nueva máquina permitió delimitar la forma de producción y el destino de los productos, esto es, diferenciar la producción dirigida a grupos sociales carenciados e instituciones públicas y aquella que será comercializada y que representa un ingreso para las trabajadoras. Esto redundó en un claro deslinde entre la producción matinal y vespertina. Por la mañana prosigue el proyecto social, es decir, la producción del jugo de soja (360 litros diarios) que se entrega íntegramente a escuelas y familias de bajos recursos. Esta etapa de trabajo es financiada principalmente por el municipio. El residuo que se obtiene después de la extracción del jugo es adquirido por los grupos de trabajo de la tarde.

El MUPRO tiene otro perfil en las tardes. La organización del trabajo durante este turno responde a la impronta que está adquiriendo en la etapa de transformación en proyecto productivo. Si bien el grupo vespertino dispone de las mismas instalaciones, no utiliza

²² La máquina fue diseñada por ingenieros de la Facultad de Agroindustrias de la Universidad del Nordeste.

ningún insumo del municipio. Con lo producido, se adquieren los insumos necesarios para la fabricación de alimentos, que después se comercializan, y las ganancias obtenidas se distribuyen entre todas las trabajadoras.

La nueva máquina fue fundamental para el logro de estos resultados. Sin la incorporación de una tecnología adecuada no se habría podido avanzar en tan breve plazo ni lograr un impacto tan grande en la organización de la producción. La incidencia de la nueva máquina se combinó con los positivos resultados de la asistencia técnica a las trabajadoras en esta etapa, lo que les permitió, entre otras cosas, dividir su trabajo en etapas, con clara conciencia del aprendizaje y del aumento de la productividad.

3. Capacitación y asistencia técnica en producción, comercialización y gestión

Durante el proceso de capacitación se trabajó en la consolidación del grupo y en el abordaje de cuestiones técnicas de diferente índole. Se fortaleció el grupo promotor de 12 mujeres y se capacitó a las participantes –y al entorno integrado por otras 40 mujeres– en gestión empresarial, específicamente en lo referido a la definición de los objetivos empresariales, el análisis de los costos, la determinación del punto de equilibrio, la instrumentación de un sistema administrativo interno, la organización del trabajo y los aspectos que definen un plan de comercialización (análisis de mercado, segmentación, precio, publicidad, promoción, *packaging* y canales de distribución).

También se abordó la modalidad de institucionalización del grupo. Se acompañó a las mujeres en la decisión acerca de la forma organizacional que asumirían, tanto desde el punto de vista formal (sociedad de responsabilidad limitada, cooperativa, asociación civil, etc.) como desde el punto de vista operativo (reglamento interno, definición de un criterio de reparto de excedentes o un sistema de retribución del trabajo, y pautas relacionadas con la determinación de derechos y responsabilidades laborales de las integrantes).

Las mujeres diseñaron un plan de comercialización para el emprendimiento central (producción de derivados de la soja), las entrevistas de venta, la definición de la marca, la publicidad y otros aspectos administrativos y organizativos.

La mayor parte de estos objetivos se alcanzaron a partir de la instrumentación de una metodología participativa que combinó diferentes estrategias: talleres, provisión de material didáctico, seguimiento y apoyo fuera de los seminarios.

4. Consolidación del grupo

Para abordar las situaciones conflictivas surgidas de la dinámica del trabajo e incorporar la dimensión de género, la capacitación recurrió una metodología participativa. Se realizaron reuniones grupales por áreas de trabajo, en pequeños grupos, y también otras más amplias con la participación de todas las integrantes. Se utilizaron técnicas dramáticas, acompañadas por la lectura y la discusión de material gráfico. También se realizaron talleres de creatividad con técnicas participativas que permitieron contextualizar a las participantes en la realidad del emprendimiento.

La capacitación intensiva se realizó con la participación de 33 mujeres del MUPRO con los objetivos de: reflexionar sobre la estructura de las relaciones de género, las formas en que se producen y reproducen, y cómo afectan la vida de los varones y las mujeres; discutir modalidades de transformación de las relaciones de género, y facilitar la integración y la flexibilidad en las relaciones grupales, poniendo énfasis en analizar los elementos fundamentales para el trabajo en equipo.

La inclusión de técnicas lúdicas permitió que emergieran dificultades como el temor al fracaso del emprendimiento, la preocupación por la carga horaria, la extrema dependencia de algunas participantes respecto de otras, ciertas actitudes autoritarias que interferían con el desarrollo de las tareas, dificultades para la reorganización ante la aparición de obstáculos en la tarea, el aislamiento emocional de la tarea grupal, algunos problemas para acatar las consignas. Para sortear estos obstáculos, propios de un grupo heterogéneo con personalidades y formaciones distintas, se intentó favorecer la comunicación y el intercambio dentro del grupo, y promover actitudes de colaboración, confianza y respeto por la expresión de todas. Estos espacios de reflexión facilitaron la toma de conciencia de los modelos internalizados (tanto de género como organizacionales).

En este proceso, el grupo fue incorporando al análisis el concepto de género y, desde esta dimensión, se pudieron trabajar aspectos relacionados con la integración grupal. Las participantes destacaron la importancia de conocerse mejor y de estimular la solidaridad entre ellas, la seguridad que les da el grupo y el trabajo en equipo, y la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos a la tarea cotidiana en forma inmediata.

5. Los seminarios-taller

Durante la capacitación y la asistencia técnica, fue necesario abordar conceptos, procedimientos y actitudes relacionados con el desarrollo de las capacidades de gestión, administración, organización de la producción y comercialización, ya que la mayoría de las integrantes del MUPRO desconocía estos temas.

En total, se realizaron 3 seminarios intensivos de capacitación en gestión y comercialización. Sus objetivos eran capacitar a las participantes en todos los aspectos de gestión de microemprendimientos: costos, comercialización, formas asociativas, organización de la producción, controles de calidad, planificación, organización interna y resolución de conflictos.

Con ese fin se diseñaron materiales didácticos y cartillas de lectura, así como también una guía para analizar proyectos, dirigidos específicamente a personas con bajos niveles de escolaridad y escasos conocimientos en gestión empresarial. Las cartillas, que pueden ser autoadministradas, incluyen viñetas con situaciones cotidianas, análisis de casos, ejercicios, preguntas, advertencias y ejemplos específicos del MUPRO, tomados del diagnóstico propositivo.

Se trabajó sobre los libros básicos de registros y la forma correcta de llevar la contabilidad, técnicas de ventas, fijación de precios, presentación del producto y diseño de la marca, y diversos modos de realizar la publicidad.

También se resaltó continuamente la importancia de una planificación a corto, mediano y largo plazo. Al comenzar la intervención, el horizonte de planificación para las actividades diarias del grupo se proyectaba, como máximo, a una semana. Existía cierta confusión entre la misión y la visión de la empresa, y los objetivos y las metas que debía perseguir. Asimismo, las participantes confundían los objetivos personales y los del proyecto.

Por último, se trabajó sobre las expectativas de ingresos de las participantes. Sus expectativas iniciales eran muy bajas: \$ 20 (aproximadamente US\$ 7) mensuales por integrante. El grupo nunca había discutido aspectos como la distribución de los beneficios en función de las responsabilidades y las horas trabajadas, por ejemplo. Durante la capacitación se planificó un espacio de tiempo importante para la elaboración del reglamento interno, lo que permitió a las integrantes ampliar el universo de preguntas que debían formularse sobre las relaciones laborales, los derechos a la seguridad social, la retribución del trabajo, la inversión propia que estaban realizando y otros aspectos que hasta entonces no habían abordado.

El grupo armó una biblioteca, que se fue enriqueciendo con materiales tales como manuales de comercialización y manufactura de alimentos, análisis de tendencias del mercado gastronómico, listados de proveedores de equipos y máquinas, así como información sobre salud reproductiva y violencia familiar, entre otros temas. Las propias mujeres comenzaron a escribir una historia del MUPRO y a utilizar el libro de actas en todas las reuniones.

Paralelamente, se realizaron entrevistas y consultas con expertos contables y asesores de empresas y cooperativas, para revisar detalladamente cuál era la forma jurídica más conveniente para el MUPRO y conocer los pasos necesarios de formalización. Se constató la existencia de un vacío legal importante en relación con las limitaciones fiscales existentes para formalizar empresas sociales de este tipo, en las que la falta de un capital inicial es reemplazado con aportes de trabajo intensivo y exiguas remuneraciones durante la etapa de consolidación.²³

Finalmente, se planificaron los pasos necesarios para la conformación de una cooperativa (redacción del acta constitutiva, estatuto y reglamento), y concretar la asistencia técnica en relación con el diseño de planos, los trámites en el Instituto de Bromatología y el municipio, y el inicio de la construcción de un local para la cooperativa.

6. Tareas de seguimiento

Esta instancia resultó muy adecuada a los efectos de consolidar los aprendizajes y conocimientos adquiridos durante los seminarios-taller intensivos, al tiempo que funcionó como una manera práctica de ejercitar problemas de costos, comercialización, formas asociativas y contabilidad, entre otros.

²³ Una externalidad de este proyecto sería la inclusión de estos temas en la agenda legislativa del nuevo Gobierno.

Entre abril y julio de 2003, se llevaron a cabo 6 jornadas de asistencia técnica, cada una de 2 días de duración. Como resultado, se logró definir el objetivo del proyecto, que fue planteado por las trabajadoras y discutido con los consultores: “Promover cambios que permitan remover obstáculos económicos y culturales para que el grupo de mujeres que trabajan en el proyecto pueda tener acceso a recursos tecnológicos y a capacitación, tanto técnica como empresarial, a fin de consolidar el cambio de proyecto social a microemprendimiento productivo”. Esto significa que las mujeres trabajadoras en el MUPRO tienen conciencia de los límites y las dificultades que deberán sortear en el proceso de transformación del proyecto de social en productivo.

Las mujeres definieron los roles y las responsabilidades. Se elaboró un organigrama provisorio a partir de las actividades productivas centrales que realiza el MUPRO, y de las habilidades de cada una de las integrantes y sus preferencias por ciertas tareas. También se trabajaron, a partir de actividades concretas, distintos conceptos vinculados al análisis de costos, se revisaron los márgenes de rentabilidad por unidad de producción y se hizo una introducción a la determinación de precios.

Finalmente, se fijaron algunos criterios a partir de los cuales se definiría la marca. Se estableció que el nombre elegido podría identificar a un grupo de mujeres productoras de alimentos, la zona de ubicación de la empresa, emplear el idioma autóctono y marcar la diferenciación de los productos.

7. Institucionalización del grupo: la cooperativa de trabajo Sojalín

Durante este proceso, el grupo de mujeres se fue consolidando detrás de una misión, un objetivo y metas comunes, relacionadas con tratar de mejorar sus ingresos y también con cuestiones culturales y de integración afectiva. Se diferenciaron los objetivos personales y del grupo, que eran definidos por el consenso de todas las integrantes. Asimismo, se redujeron las rivalidades internas a partir del consenso sobre los objetivos comunes y la planificación clara de actividades, lo que permitió definir los roles, las funciones y las responsabilidades de cada una de las integrantes.

La constitución de la cooperativa Sojalín es un resultado tangible del proceso de capacitación y asistencia técnica. El trámite iniciado en la Dirección de Cooperativas de la provincia de El Chaco por la Cooperativa de Trabajo Limitada Sojalín se concretó después de un minucioso análisis de las estructuras asociativas vigentes y del costo de cada una.

Con el consenso de todas las integrantes, se diseñó un sistema operativo interno a partir del cual se establecieron comisiones de trabajo, papeles, funciones y responsabilidades laborales. De esta forma, las tareas administrativas que inicialmente recaían sobre una integrante, se adjudicaron a una comisión específica. Esto permitió superar los permanentes roces generados por el hecho que una persona fijara las restricciones y controlara al grupo.

Se definieron claramente los objetivos empresariales, los puntos de equilibrio y la rentabilidad de cada una de las actividades, y algunos aspectos de un futuro plan de comercialización: análisis de mercado, precio, publicidad y promoción.

A partir de la intervención del proyecto, la cooperativa cuenta con una planificación de actividades con un horizonte de 2 años, incluyendo las inversiones que está realizando el grupo en la construcción de un salón de producción y venta, la construcción de 2 nuevos hornos para pan, un bosquejo de plan de marketing para las etapas próximas y la búsqueda de subsidios que permitan financiar materiales esenciales para el aumento de su productividad.

El concejo deliberante de Tres Isletas aprobó una ordenanza por la cual se cede a la cooperativa Sojalín un terreno de amplias dimensiones, ubicado en la zona céntrica de este municipio, que en el futuro permitirá construir la fábrica. Los planos para la construcción ya fueron aprobados.

Paralelamente, se amplió la red inicial de instituciones que garantizan el carácter sostenible de la iniciativa, a partir de la búsqueda de fuentes de financiamiento y presentación de proyectos. Por ello, una de las primeras actividades desarrolladas fue un taller para la formulación de proyectos y aprendizaje que permitiera obtener financiamiento externo. Ninguna de las participantes tenía experiencia previa en estas actividades. El grupo consensuó las tareas para incluir esta solicitud de financiamiento y delegó la tarea de redacción del formulario en el equipo de conducción, junto con el secretario de Gobierno municipal y asesor contable. De esta forma, en octubre de 2003 un primer resultado positivo fue la adjudicación de fondos por parte del Plan Federal de la Mujer, Consejo Nacional de la Mujer/Préstamo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco del programa Apoyo a las Iniciativas Locales (AIL).

Otro aporte significativo para el desarrollo de la actividad fue la donación de materiales que la Secretaría de Obras Públicas del gobierno de la provincia del Chaco realizó para la construcción de un local provisorio en el terreno cedido por el concejo deliberante del municipio.

El proyecto social está en vías de transformarse en proyecto productivo. Esto significa que las expectativas iniciales de las mujeres de llevar algo de comida a su casa se transformaron no sólo en la percepción de un pequeño ingreso, el acceso a la salud a través del hospital y la posibilidad de realizar aportes para una jubilación y un seguro de accidentes de trabajo, sino también en márgenes de ganancia y capitalización de la empresa. Las mujeres tienen conciencia de que sus ingresos crecerán si la empresa lo hace. El esfuerzo para conseguir este crecimiento es constante y forma parte del proceso de cooperación iniciado.

E. Una estrategia de intervención de alcance local

El proceso de construcción de la cooperativa Sojalín marcó un paso significativo en el proceso de transformación de un proyecto social en productivo. Esta experiencia mostró cuáles son los pasos y las condiciones que se requieren para que una intervención de alcance local sea eficaz, y también dejó claras las dificultades que es necesario enfrentar.

Los logros son evidentes. La capacitación y la asistencia técnica contribuyeron a consolidar un grupo de trabajo, institucionalizar el proyecto como parte de la estrategia de desarrollo

local del municipio, y articular el componente social y el productivo, delimitando ambas esferas con pautas y roles diferenciados. Se incorporó tecnología adecuada e innovadora para el proceso de producción con la ayuda de financiamiento externo, y se obtuvieron recursos en los ámbitos provincial y municipal para la construcción del edificio de la fábrica Sojalín.

Un aspecto importante dentro del proceso fue la democratización de las relaciones entre las integrantes del proyecto: se redefinieron roles, funciones y modalidades en la toma de decisiones, lo que les permitió constituir una precooperativa de trabajo. El grupo adquirió herramientas para realizar diagnósticos de necesidades, mejorar la producción, modificar el proceso de trabajo, estimar costos, determinar el punto de equilibrio, desarrollar estrategias de venta, e incorporó algunas nociones de comercialización.

Como ya se señaló, se trata de un grupo heterogéneo, con mayor incidencia de la pertenencia a la clase social frente a la pertenencia cultural, étnica o de género. La detección de esta situación ratificó la necesidad de redefinir y ampliar la propuesta de empoderamiento hacia las mujeres con mayores dificultades para ubicarse en otro lugar frente al grupo y la vida en general: las mujeres pobres, especialmente las aborígenes, las más tímidas y dependientes. Para profundizar el empoderamiento iniciado, sería conveniente apoyar a las mujeres a completar los estudios primarios o iniciar un bachillerato de adultos. El empoderamiento a partir de la cobertura educativa podría ser considerado por las mujeres como una inversión necesaria de la empresa.

1. Condiciones favorables

Estos logros son el resultado de un proceso sistémico que conjugó la cooperación de actores y redes sociales, en el cual confluyeron fuerzas sociales, culturales e institucionales operando de manera innovadora en un escenario cambiante e incierto. El MUPRO tuvo, desde su inicio, un fuerte apoyo institucional, fundamentalmente de la gestión municipal, de redes de apoyo local y provincial generadas en su entorno y, por supuesto, de un grupo de mujeres activas y decididas a llevar adelante la actividad.

La experiencia demostró la importancia que reviste el hecho de que un organismo público (y, en particular, algunos funcionarios con influencia política dentro de la estructura oficial) se comprometa con el grupo inicial. También el riesgo que suponen los cambios políticos cuando el emprendimiento aún no está consolidado. En el caso de la experiencia de Tres Isletas, diversos factores facilitaron los recursos básicos que deberían estar asegurados en cualquier proyecto, tales como un espacio físico para funcionar, personal o remuneraciones subsidiadas durante el tiempo de instalación de la nueva empresa, contactos personales e institucionales para realizar gestiones destinadas a conseguir recursos y, algo fundamental, la utilización del poder de compra del Estado en la primera etapa, así como la aceleración de los trámites burocráticos municipales para la puesta en marcha del emprendimiento.

También fue importante contar con un equipo técnico que gestionara otros apoyos de personas o instituciones para obtener recursos diversos, realizar trámites, conseguir bibliografía, etcétera. En este caso, fue posible conjugar el programa de la OIT con el aporte de varias organizaciones: la Universidad del Nordeste, la Universidad de la Cuenca

del Plata, la Fundación Ford, el Centro Nacional de Organizaciones Comunitarias (CENOC), el Consejo Nacional de la Mujer, la Dirección de Cooperativismo, entre otros. Aportes específicos fueron el diseño del logotipo de la empresa, cedido en forma gratuita, y la generación de nuevos canales de venta en Buenos Aires, Corrientes y Resistencia.²⁴

En el MUPRO de Tres Isletas hubo condiciones poco habituales en el desarrollo de proyectos de este tipo. Se pudo llevar adelante un proceso de “decantación” del grupo, en 6 meses, desde las 264 mujeres que participaron en los talleres de capacitación del programa MUPRO hasta las 30 mujeres que actualmente conforman la precooperativa. Las más persistentes y comprometidas participaron en sucesivos talleres de capacitación. La experiencia y la base de investigaciones empíricas consultadas indican que pocas veces es posible realizar un proceso similar.

La heterogeneidad de la población a la que estuvo destinada la convocatoria, que favoreció la integración de un grupo social y culturalmente diverso, tuvo efectos positivos. El hecho de que las integrantes provengan de diversos barrios, tengan distintos cultos religiosos, y diferentes inserciones sociales y étnicas permitió sumar redes personales en la comercialización, al vender los productos, conseguir auspicios y realizar publicidad, entre otras tareas. También contribuyó a la complementación de perfiles profesionales, conocimientos y experiencias diferentes para la puesta en marcha de la empresa. Había mujeres con amplios conocimientos de repostería, amasado, panadería, y una contadora, así como otras con movilización propia, que podían encargarse de la distribución.

El tipo de capacitación y asistencia técnica brindadas incidió en la eficacia del proyecto. La aplicación de técnicas de educación popular generó un cambio en las actitudes personales y de la cultura organizacional del grupo, que tuvo impacto sobre la actividad. Un elemento importante fue la relación entre los contenidos conceptuales abordados y la experiencia cotidiana del emprendimiento, de modo que el conocimiento se aplicó en la gestión concreta y sirvió para delinear un plan de negocios viable. Esto se aplica tanto al análisis de los costos como al diseño del *layout* (distribución) de fabricación, a la organización institucional y productiva, y a la comercialización. En todos estos se siguió una secuencia de pasos sucesivos: análisis de casos, diseño de modelos con actividades participativas, conceptualización y generalización, y aplicación a la gestión concreta.

Contribuyó también al éxito del proyecto el diseño de materiales educativos *ad hoc*, compuestos por cartillas de fácil lectura que se fueron entregando progresivamente: videos con relatos de experiencias y casos similares con los que las participantes se podían identificar, ejemplos de problemas y materiales para el trabajo en grupo.

La asistencia técnica trabajó especialmente sobre temas de gestión, comercialización y marketing, costos, análisis económico y financiero, y plan de negocios, así como sobre

²⁴ Parte de estos apoyos –específicamente, los orientados a gestionar recursos financieros– podrían no requerirse en futuros programas, si se definieran componentes específicos de financiamiento (tanto para subsidios no reembolsables como para créditos y microcréditos reembolsables) de estos emprendimientos.

formas jurídicas, documentación y registraci3n, todos fundamentales para la consolidaci3n de la actividad. Los tiempos y temas de la asistencia t3cnica se adaptaron a los requerimientos de la organizaci3n de la futura empresa, y sobre todo, a la necesidad de fortalecer el v3nculo entre el proceso de gesti3n, los objetivos que persegu3an las integrantes y la misi3n misma del grupo.

Las integrantes del grupo participaron activamente en la organizaci3n de las actividades de asistencia t3cnica durante un m3nimo de 8 horas. En algunos casos, se convoc3 a todas las integrantes y se trabaj3 en forma simult3nea con tareas diferentes por grupo. Se totalizaron 35 horas de asistencia t3cnica a lo largo de 3 meses, repartidas en 6 encuentros. Tres de dichos encuentros demandaron 2 d3as de trabajo.

2. Obst3culos y dificultades

Junto con estas condiciones favorables, la experiencia enfrent3 a dificultades y obst3culos de diverso naturaleza que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de futuras intervenciones. Al respecto, conviene considerar el per3odo de intervenci3n y su intensidad. En este caso, la asistencia t3cnica del proyecto fue breve y demasiado exigente para el grupo de participantes. Es importante que se integren los tiempos de capacitaci3n y trabajo de los participantes en esta 3ndole de acciones. Lo anterior permite evitar que la capacitaci3n sustituya a la consolidaci3n de la fuente laboral como centro del programa.

La brevedad de la intervenci3n oblig3 a priorizar los objetivos m3s urgentes y relegar otros igualmente importantes, que no llegaron a abordarse. Por ejemplo, no se pudo elaborar un plan integral del negocio a mediano y largo plazo de modo participativo. No se ha realizado un plan de inversiones necesarias, ni un an3lisis de costos realista, en una escala de producci3n mayor. Tampoco se ha dise1ado un plan de marketing orientado al momento en que la f3brica produzca a pleno. En futuros programas, convendr3a que las intervenciones fueran m3s espaciadas en el tiempo y asignar m3s tiempo al proceso de capacitaci3n.

El financiamiento es otro elemento que se debe considerar, ya que gran parte de la energ3a del equipo de gesti3n fue utilizada en la b3squeda de contrapartes institucionales dispuestas a aportar recursos humanos o financieros espec3ficos para resolver las dificultades que iban surgiendo. Aunque la evaluaci3n final sea positiva, una din3mica de este tipo distrae la atenci3n del eje central del problema y no es recomendable para futuros proyectos.

Un tercer elemento fueron los determinantes de g3nero y 3tnicos en un contexto de pobreza. Aunque, como se se1al3, la heterogeneidad del grupo haya resultado una ventaja, el hecho de que existiera un subgrupo promotor conformado por mujeres blancas de clase media profesional requiri3 un proceso de empoderamiento del resto de las integrantes 3ndigenas o mestizas de clase pobre campesina para evitar que la asimetr3a fuera fuente de conflictos.

En programas de este tipo es imprescindible tener en cuenta las relaciones de g3nero, interculturales y entre clases sociales, e incorporar acciones que promuevan la equidad entre los participantes, tales como profundizar la educaci3n b3sica de las mujeres, promover instancias de contacto directo y constante (sin la presencia tutelar de los grupos

promotores) con otras instancias y ámbitos relacionales, y llevar adelante una capacitación específica en temas de diversidad cultural, lingüística y étnica.

Otro obstáculo detectado fue la falta de inclusión de la dimensión de género en las políticas públicas. Más allá de los enunciados, subsisten discriminaciones de género en el diseño de las políticas públicas, que afectan el desarrollo de actividades productivas.²⁵ En estas circunstancias, el MUPRO incorporó temas tales como la salud reproductiva o la violencia, que carecían de espacios específicos para su tratamiento.

Por último, un aspecto central necesario de ponderar en el diseño de una estrategia de intervención son los cambios políticos e institucionales, ya que éstos inciden de manera significativa y pueden conducir al éxito o al fracaso de un emprendimiento no consolidado y afianzado en redes sociales y comunitarias. Es decir, es imprescindible asentar este tipo de experiencias en el ámbito de la sociedad civil y en redes sostenibles para evitar que los vaivenes políticos pongan en riesgo la continuidad del proyecto. Para que la voz de las mujeres sea determinante y se respete lo que ellas decidan para sí mismas y la cooperativa, esta es la única manera de amortiguar los efectos que los cambios políticos e institucionales pueden ejercer sobre la iniciativa.

3. La inversión del Estado

Para intentar responder a la pregunta sobre la conveniencia de que el Estado subsidie este tipo de iniciativas y evaluar la eficiencia del proyecto asistido técnicamente en Tres Isletas por el proyecto GPE-OIT, se realizará un ejercicio de estimación del costo de cada puesto de trabajo creado.²⁶

Para definir el valor de un puesto de trabajo, se partió de indicadores de distintas fuentes, estimando que el costo de instalación de un puesto de trabajo de una empresa PYME puede fluctuar entre aproximadamente US\$ 7.000 y US\$ 16.500 en promedio (\$ 19.950 a \$ 47.025).²⁷ En este caso, el cálculo estimado es de US\$ 1.597 (\$ 4.551,45) por puesto de

²⁵ Un ejemplo claro de este problema está en la cría de ganado caprino, realizada fundamentalmente por mujeres. Para atender las necesidades sociales básicas de los productores, otorgándoles herramientas que mejoren la productividad de la ganadería caprina y bovina, el gobierno provincial llevó adelante el Proyecto Ganadero del Noroeste Chaqueño (PROGANO). Aunque las concurrentes a la capacitación y a cualquier convocatoria de ese programa son mujeres, el programa está dirigido a campesinos varones, porque ellos son los propietarios minifundistas. La discriminación es clara: las mujeres se ocupan del trabajo y están interesadas en mejorar su productividad, pero no se las convoca porque no son las propietarias de la tierra.

²⁶ Se trata de un cálculo realizado a título de ejemplo, estableciendo una comparación con experiencias similares y considerando el nivel de inversiones realizadas en el MUPRO.

²⁷ Las cifras provienen de distintos casos relacionados con programas que apoyan a PYMES con mano de obra intensiva: (1) según el informe de gestión del Departamento de Promoción de Empresas de la Alcaldía de Guipúzcoa (País Vasco) de 1999, las inversiones realizadas por puesto de trabajo van de 6.024 euros en el caso de la industria ligera a 25.206 euros en el caso del comercio, lo que da un promedio de aproximadamente 15.000 euros por puesto de trabajo generado; (2) un informe publicado en 2003 en el boletín electrónico de la Cámara Industrial de las Manufacturas del Cuero y Afines de la República Argentina estima en US\$ 8.000 (\$ 22.800) la inversión actual por puesto de trabajo; (3) Por último, según el informe *Trabajo argentino*, elaborado por Enrique Martínez, el costo de inversión necesaria para generar un puesto de trabajo en la industria de la indumentaria en la Argentina es de US\$ 25.000.

trabajo creado. Esta inversión, sin embargo, sube más si se consideran los aportes de trabajo no remunerado de las mismas participantes, lo que amerita una reflexión especial.²⁸

Para calcular este monto, se partió de lo que sería un salario mínimo en una industria equivalente (\$ 350, aproximadamente US\$ 120), cifra que las mismas participantes dijeron aspirar a ganar. Si a esto se suman los aportes de la obra social y de la Administradora de Riesgos de Trabajo (ART) –que las participantes decidieron no pagar durante esta primera etapa–, el salario mensual se eleva a \$ 400 (US\$ 139). Teniendo en cuenta el número de horas que trabajaban las 30 participantes del emprendimiento (equivalente a unas 2 jornadas completas semanales), su remuneración tendría que ser de \$ 160 (US\$ 55) mensuales, cuando en realidad sólo alcanzan \$ 50 (US\$ 17) mensuales. Esto quiere decir que durante los primeros 6 meses, las 30 mujeres han aportado \$ 19.800 (cerca de US\$ 7.000), como diferencia entre lo que deberían haber ganado y lo que efectivamente recibieron. En los 4 meses siguientes, se agregarían otros \$ 12.000 (US\$ 4.200), lo que da un total de \$ 31.800, es decir, aproximadamente US\$ 10.600. Con este monto, la cooperativa ha comprado un refrigerador nuevo, arreglado el anterior que se había descompuesto, adquirido herramientas de trabajo, utensilios (bandejas, multiprocesadores, etc.) y uniformes, y ha acumulado un stock de insumos.

Si se suma este aporte de US\$ 10.600 a los aportes institucionales, que alcanzan los US\$ 47.920 (\$ 136.572), el total de la inversión inicial llega a US\$ 58.520 (\$ 166.782) y que la inversión por puesto de trabajo bordea US\$ 2.000 (\$ 5.700), es decir, menos del 30% de las inversiones más bajas por puesto de trabajo calculadas en las fuentes citadas.

Dentro de una política pública de promoción de empleo, se considera necesario y posible subsidiar una parte de las inversiones que este tipo de emprendimientos requiere para ponerse en marcha, teniendo en cuenta que el costo por puesto de trabajo generado es muy inferior al que requieren otras iniciativas, y que sólo llegando a estas inversiones promedio se logrará la consolidación de empresas sostenibles. La suma de pequeñas inversiones que no llegan a conformar la masa crítica necesaria sólo sirve, en definitiva, para sumar fracasos y, en el caso de las mujeres, para aumentar su frustración.

F. Recapitulación

Después de una década de políticas de ajuste estructural que, en un contexto de globalización de la economía, han llevado a la precarización de las condiciones de trabajo y al aumento de la pobreza y la indigencia de la población, el trabajo como factor de integración y de cohesión social se ha debilitado profundamente. Este debilitamiento –cuyo impacto es diferente entre hombres y mujeres– es más serio en tanto no se hayan construido nuevos patrones de inclusión social y de fortalecimiento de los derechos ciudadanos.

²⁸ Una concepción cuestiona la estrategia de promoción del empleo a partir de la constitución de cooperativas de trabajo porque implica necesariamente la autoexplotación de los trabajadores asociados durante el período de instalación de la empresa. Por la falta de capital de riesgo, que habitualmente aporta el sector empresarial, los trabajadores asociados están obligados a entregar su único capital: la fuerza de trabajo.

La falta de mecanismos de integración es más notoria en numerosos sectores de la población afectados por la pobreza y el desempleo, caracterizados por una fuerte segmentación de clase social y género. Las mujeres se encuentran en una situación de desventaja estructural para ingresar en el mercado de trabajo. En muchos casos, esto las compele a incorporarse al sector informal, lo que sigue reproduciendo su situación de pobreza. En estas tareas precarias, una de las principales barreras que deben sortear son las dificultades de acceso al crédito y a los recursos productivos, tal como se ha analizado en estas páginas.²⁹ A esto se agregan los problemas que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral con la familiar y la falta de servicios reproductivos (licencias, guarderías para los niños, etcétera).

En este contexto, se propuso elaborar una estrategia de intervención para la generación de ingresos de mujeres pobres, que incluyera la dimensión de género y se insertara en una iniciativa de desarrollo local, de gestión asociada entre diversos actores. Este objetivo requiere la búsqueda de instrumentos concretos y novedosos para llevar adelante tales actividades en los diferentes territorios.

La experiencia nos ha permitido comprobar que los escenarios para el desarrollo de proyectos similares a los MUPRO deben ser definidos a partir de criterios geográficos, y de acuerdo con el tejido socioinstitucional existente en cada zona. Esto significa tener en consideración las reglas de comportamiento de y entre actores públicos y privados, y las representaciones sociales que cada comunidad tiene de las mujeres y del papel que deben cumplir en la sociedad local y global.

Se han señalado las condiciones necesarias para que una intervención resulte eficaz y también las dificultades que enfrentan las experiencias de este tipo. En Tres Isletas se observa una situación muy peculiar: desde el inicio hubo un grupo de mujeres activas y decididas a llevar adelante el emprendimiento, y un fuerte compromiso del gobierno local, que no sólo realizó los aportes iniciales, sino que facilitó el desarrollo de redes sociales de apoyo que permitieron consolidar el MUPRO como parte de la estrategia de desarrollo local. El aporte del mayor productor de soja de la zona, a quien se le ofreció canjear impuestos por materia prima, fue determinante al comienzo de la actividad. El apoyo del gobierno local facilitó, asimismo, la colaboración de organismos de la provincia, así como de las universidades de la zona y de vecinos que realizaron aportes en forma desinteresada. Esto facilitó que el MUPRO se consolidara e iniciara el proceso de constitución de la cooperativa Sojalín.

El MUPRO permitió a las mujeres obtener un ingreso y contribuyó a resolver, en parte, la crisis alimentaria de la zona y, en la práctica, se convirtió en un dinamizador del desarrollo local. En este proceso colectivo de transformación en trabajadoras remuneradas, las mujeres fueron adquiriendo autonomía y logrando cierto grado de empoderamiento al recuperar ciertas esferas de la ciudadanía y descubrir la fuerza de la acción colectiva.

²⁹ María Elena Valenzuela (2003) señala que, mientras estas diferencias sean consideradas meras variaciones propias de la diversidad de sexos y no expresiones de discriminación contra las mujeres, no se logrará incorporar en la política pública la perspectiva de género, tanto en términos de creación de empleo como de erradicación de la pobreza, fomento productivo y, especialmente, empoderamiento femenino.

Sin embargo, para que el empoderamiento no se quede en una mera ilusión, es necesario ahora que se consolide en prácticas transformadoras de su realidad y de las relaciones de género. El cambio de las estructuras que reproducen la posición subordinada de las mujeres como género debería formar parte de un proceso más amplio en el que participe el conjunto de la comunidad, mujeres y hombres.

No es sencillo alterar el ciclo reproductor de la desigualdad y de la pobreza ni el de las relaciones entre los géneros, sin intervenir sistémicamente produciendo cambios en las creencias, las actitudes y los compromisos de los agentes locales que actúan en la sociedad. Se requiere de propuestas que influyan en los modelos de organización y gestión, y en los modos de regulación por medio de los cuales se distribuye el poder. En este sentido, experiencias como la de cooperativa Sojalín cumplen un papel eminentemente político, de modificación de las relaciones asimétricas de poder, en especial respecto de los géneros.

Referencias

- Arriagada, I. 1998 “Familias latinoamericanas: convergencias y divergencias de modelos y políticas”, en *Revista de la CEPAL* 65 (Santiago, CEPAL).
- Backwell, B.; Stefanoni, P. 2003 “¿Soja solidaria o apartheid alimentario? El negocio del hambre en Argentina”, en *Le Monde Diplomatique*, N° 44 (Buenos Aires), febrero.
- Cortés, R. 2003 “Mercado de Trabajo y Género. El caso argentino”, en María Elena Valenzuela (ed.), *Mujeres, Pobreza y Mercado de Trabajo. Argentina y Paraguay* (Santiago, OIT).
- Ministerio de Economía 2002 *Panorama Económico Regional. Chaco*, Dirección Nacional de Programación Económica Regional (Buenos Aires) setiembre.
- Martínez, E. *Trabajo argentino*
- PNUD 2003 *Aportes para el Desarrollo Humano de la Argentina 2002*, segunda edición (Buenos Aires, PNUD).
- Valenzuela, M.E. 2003 “Desigualdad de Género y Pobreza en América Latina”, en María Elena Valenzuela (ed.), *Mujeres, Pobreza y Mercado de Trabajo. Argentina y Paraguay*, (Santiago, OIT).
- Veltz, P. 1999 *Mundialización, ciudad y territorios*, (Barcelona-Madrid, Ariel).
- Wainerman, C. 2002 “La reestructuración de las fronteras de género”, en Catalina Wainerman (comp.), *Familia, Trabajo y Género. Un mundo de nuevas relaciones*, (Buenos Aires, UNICEF/Fondo de Cultura Económica).