
ADVERTENCIA

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, no hay acuerdo entre los lingüistas sobre la manera de cómo hacerlo en nuestro idioma.

En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por emplear el masculino genérico clásico, en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a hombres y mujeres.

Participación, productividad y formación:

*la trayectoria de
la Asociación de Mujeres
Rurales del Uruguay - AMRU*



COSUDE AGENCIA SUIZA
PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACIÓN

Oficina Internacional del Trabajo



CINTERFOR



AMRU

Asociación de Mujeres
Rurales del Uruguay

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual, en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, solicitudes que serán bien acogidas.

CHIAPPE, M.; GARCIA Y SANTOS, R.

Participación, productividad y formación: La trayectoria de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay - AMRU. Montevideo : CINTERFOR/OIT, 2005.

p. 91 (Papeles de la Oficina Técnica, 17)

Bibliografía: p. 77

ISBN 92-9088-195-X

/MUJERES/ /DESARROLLO RURAL/ /IGUALDAD DE OPORTUNIDADES/
/POLITICA DE FORMACION/ /FORMACION PROFESIONAL/
/TRABAJADOR RURAL/ /MICROEMPRESA/ /URUGUAY/ /PUB CINTERFOR/

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org
Sitio en la red: www.ilo.org/publns

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) es un servicio técnico de la OIT, establecido en 1964 con el fin de impulsar y coordinar los esfuerzos de las instituciones y organismos dedicados a la formación profesional en la región.

Las publicaciones del Centro pueden obtenerse en las oficinas locales de la OIT en muchos países o solicitándolas a Cinterfor/OIT, Casilla de correo 1761, E-mail: dirmvd@cinterfor.org.uy, Fax: 902 1305, Montevideo, Uruguay.

Sitio en la red: www.cinterfor.org.uy

Índice

Introducción

Desarrollo rural, género y formación para el trabajo

Sara Silveira 7

1. Género y desarrollo rural 7
2. Políticas de formación profesional para un desarrollo rural integral y equitativo 11
3. La sistematización de la trayectoria de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU) 15

Un camino colectivo de mujeres rurales hacia el desarrollo:

La Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay - AMRU

Martha Chiappe 23

- I. Antecedentes de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay .. 25
- II. Estrategias de acción 27
 1. La participación de las mujeres en la estructura de la Asociación .. 27
 2. La creación de áreas de trabajo 33
 3. Los grupos 39
 4. La generación de alianzas para el fortalecimiento institucional 41
 - 4.1 Los vínculos internacionales 42
 - 4.2 Vínculos con instituciones de desarrollo y empresas 43
 - 4.3 Vínculos con organismos públicos y organizaciones sociales .. 44
 - 4.4 Alianzas tendientes a fortalecer la proyección social 46
 5. La capacitación en base a demandas y necesidades 47
 6. El desarrollo de la marca “Delicias Criollas” y el fortalecimiento de la estructura comercial 52
 7. El fortalecimiento de los liderazgos locales 59
- III. Los ejes del proceso evolutivo de AMRU 63
 1. De la asociatividad al empoderamiento individual y colectivo 64

2. De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género	68
3. Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público	69
4. Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral y de profesionalización	70
IV. Comentarios finales	74
Bibliografía	77

A diez años de la fundación de AMRU. Algunos comentarios y reflexiones sobre lecciones aprendidas y futuros desafíos
Rosario García y Santos

I. Ejes y estrategias de desarrollo	80
Principales lecciones aprendidas	81
1. De la asociatividad al poder individual y colectivo	81
2. De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género	82
3. Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público	82
4. Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral	82
II. Futuros desafíos	83
Anexos	85

Introducción

Desarrollo rural, género y formación para el trabajo

Sara Silveira

1. Género y desarrollo rural

La inclusión sistemática de la dimensión de género y de un enfoque integral y fuertemente articulado con las políticas económicas y, específicamente con el entorno productivo local en las intervenciones dirigidas al ámbito rural, es una necesidad unánimemente reconocida. La conjunción de discriminación por género y condición de trabajo rural configura uno de los escenarios más rotundos en términos de invisibilidad, precarización, diferencias salariales, desprotección social, aislamiento y vulnerabilidad.

Las mujeres juegan un papel esencial en el área rural, a menudo escasamente valorado en comparación con el del hombre. A pesar de que ocupan un espacio importante en el trabajo rural, son difícilmente reconocidas como productoras o responsables de la gestión de los recursos naturales a través de sus tareas productivas. Del mismo modo, aunque son jefas de una quinta parte de los hogares rurales y, en algunas regiones, de más de un tercio de los mismos, ellas sólo son propietarias de alrededor del 1% de las tierras. Así, a pesar de los avances jurídicos alcanzados en los últimos años, el acceso y control sobre la propiedad de la tierra sigue estando recortado y limitado para la mayor parte de las mujeres rurales, lo que agudiza sus dificultades y limitaciones de acceso al crédito, a la asistencia técnica y a la participación, esenciales para el desarrollo. Menos aún son valoradas las tareas de atención y cuidado (provisión de combustible, agua y comida para el consumo de la casa y para la venta) que no sólo están casi exclusivamente a su cargo sino que constituyen insumos imprescindibles para la actividad productiva “reconocida como tal” y a la que se dedica la

familia. Al ser las principales responsables del trabajo doméstico, las mujeres desempeñan un rol primordial en la economía de los hogares rurales y se constituyen en las principales garantes de su subsistencia. Pero este aporte, que implica sistemáticamente una “triple jornada de trabajo” (trabajo doméstico, productivo y comunitario), cualquiera sea la región geográfica de la que se trate, queda normalmente invisibilizado. Se estima que el volumen de la población femenina económicamente activa en el sector agropecuario, es hasta cinco veces mayor al que ofrecen los datos de encuestas y censos oficiales. Y esta invisibilidad se origina, no sólo en la no valorización de las tareas de atención y cuidado como “trabajo” y, menos aún, como trabajo productivo, sino en el hecho de que la participación femenina en los emprendimientos productivos familiares en el medio rural –en el mejor de los casos–, se clasifica como “trabajo familiar no remunerado”, con todo lo que ello implica en cuanto a cercenamiento de la autonomía, la autoestima, la capacidad de decidir y, por ende, de concebir y gestionar un proyecto de vida personal y laboral propio.

Desde ya que en los países de bajos ingresos y con déficit de alimentación, esta inequidad es aún más notoria y determina una clara asociación entre mujer y pobreza. Las estadísticas demuestran que casi el 70% de las mujeres económicamente activas trabajan en el sector agrícola en las regiones emergentes y que las campesinas constituyen hoy la mayoría de los 1.500 millones de personas que viven en la pobreza absoluta. Cuando el acceso a los medios de producción de las campesinas disminuye, el número de personas que sufre de pobreza y de sus efectos directos (hambre, desnutrición y enfermedad), aumenta ineludiblemente. Asimismo, la sobrecarga de trabajo de las mujeres se refleja en un fuerte incremento del trabajo infantil con el consiguiente aumento de la deserción escolar, en la ausencia de acceso a la tecnología, así como de organismos públicos de seguridad social y de apoyo durante la vejez.

Si se tiene realmente la intención de combatir la pobreza y la discriminación por género, el sector rural debe ser priorizado. Como señalara el Director de la OIT, Juan Somavía: “... quienes producen los alimentos del mundo a menudo no ganan suficiente para poder poner comida en la mesa familiar. Además, constituyen la mayoría de los denominados trabajadores pobres.... Tenemos que luchar para tener empleos e ingresos sostenibles y actividades que produzcan esos ingresos. Es necesario promover oportunidades reales y no caridad”.¹

La no consideración de estas cuestiones en las políticas y programas de desarrollo incide fuertemente en los resultados esperados e incluso puede au-

¹ Exposición en el Simposio internacional sobre el trabajo decente en la agricultura, OIT, Ginebra, 15 al 18 de setiembre de 2003.

mentar la carga de trabajo femenina, afectar su salud y, desde ya, implica un desaprovechamiento notorio de sus aportes y de sus capacidades. Por ello, es imprescindible la incorporación de la lectura de género, así como de un enfoque sistémico de las intervenciones para poder colocar a las personas y su calidad de vida como fin y centro de los procesos. Estos enfoques metodológicos deben estar presentes desde el diagnóstico de la situación de partida, así como en cada instancia y modalidad de intervención para poder asegurar la calidad, equidad y sostenibilidad de las acciones emprendidas.

El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales en cuanto expresa el conjunto de características psicológicas y culturales, las funciones y los roles que una sociedad dada adjudica a los hombres y a las mujeres y, a partir de las cuales, valora y jerarquiza sus actividades. La perspectiva de género, por ende, es un instrumento de análisis que muestra a varones y mujeres situados y condicionados socialmente, revela las relaciones y la distribución de poder y recursos entre unos y otras y, por tanto, constituye una dimensión de base sobre la cual actúan las otras dimensiones generadoras de diferencias: etnia, edad, nivel educativo, ingresos, condición rural o urbana, etc., porque los frenos y transformaciones en el ámbito de género influyen en los otros condicionamientos sociales y viceversa.

Por ello, para diseñar e implementar políticas con perspectiva de género se requiere adoptar la doble lógica de:

- *transversalización de la perspectiva de género*: tomar en cuenta y valorar, en todas las dimensiones y factores del proceso de desarrollo, las singularidades, capacidades, fortalezas y limitaciones para la participación y para una valoración igualitaria de los aportes de mujeres y varones.
- *focalización de metodologías y acciones* para atender las necesidades y particularidades de los grupos poblacionales afectados por desventajas y discriminaciones. Conduce a la implementación de acciones coyunturales de discriminación positiva para superar las desventajas de partida del colectivo femenino, así como para dar respuesta a las problemáticas específicas de cada grupo, sector o región (ámbito rural o urbano, niveles educativos de partida, promoción de la participación en áreas tecnológicamente innovadoras, en organizaciones de desarrollo, empresariales o sindicales, en micro y pequeñas empresas, etc.).

Transversalizar la dimensión de género quiere decir poner en el foco a la persona, concebida en su integralidad y condicionada, tanto por su trayectoria personal, familiar y laboral, como por su inscripción sociocultural y económica. Asimismo implica reconocer y potenciar el rol activo de las personas para cam-

biar y remover los frenos y limitaciones personales y sociales, a partir del reconocimiento de estos condicionamientos, el desarrollo de capacidades y de estrategias individuales y colectivas.

La incorporación del enfoque de género en el desarrollo rural es especialmente determinante por cuanto se trata de territorios más tradicionales e intensamente afectados por los contrastes y por las inequidades entre hombres y mujeres en el acceso y distribución de los recursos y de los beneficios del desarrollo. Pero también porque, dadas las condiciones y la organización de la producción y de la vida doméstica, el grado de aislamiento que padecen las mujeres es muy elevado. Por ello apoyar a las mujeres para que puedan expresar sus necesidades y desarrollar su potencial, en la casa, en el universo productivo y en la comunidad entera es, al mismo tiempo, un objetivo central de la equidad de género y un imperativo para un desarrollo rural sostenible e incluyente.

Por su parte, el desarrollo rural es una perspectiva del progreso que se vincula de forma cada vez más contundente con la del desarrollo local. La globalización de la economía y la reestructuración del sistema productivo han asignado nuevas funciones a las áreas rurales que ofrecen, tanto algunas ventajas comparativas, como vulnerabilidades para la inserción laboral. La fragmentación y descentralización de la producción industrial, la lenta pero ininterrumpida introducción de nuevos hábitos de consumo alimenticio y de actividades económicas relacionadas con el ocio y la recreación, favorecen la aparición de nuevos nichos de empleo en localidades alejadas de los núcleos urbanos. A su vez, si bien la agricultura sigue siendo la base económica de numerosos espacios rurales, se asiste a una profunda reestructuración del sistema productivo agrario —entre otras causas por la intensidad de los cambios tecnológicos— que conduce a la disminución de la población que depende laboralmente del sector. Asimismo, las carencias de infraestructura de servicios del medio rural y la debilidad de los mercados locales, dificultan la viabilidad y competitividad de los diversos emprendimientos productivos y tienen carácter expulsivo, especialmente, para la población joven.

La confluencia de estas diversas circunstancias conduce al gradual establecimiento de un nuevo sistema de organización rural en el cual las familias obtienen los ingresos mediante la combinación de una multiplicidad de actividades diversas y, mayoritariamente, complementarias. La agricultura familiar continúa siendo una parte significativa de ellas pero su importancia cuantitativa es lo que se reduce. Se trata de diversificar las actividades a las que se dedica la familia rural, utilizar al máximo todos sus recursos en términos de tierra, equipamientos, trabajo, posibilidades financieras y de aglutinar los ingresos que las distintas actividades permiten.

Emerge, entonces, una nueva forma de organización del ámbito rural, caracterizada por la pluriactividad y el desarrollo rural integrado. Es una forma de organización ampliamente potenciada en la actualidad desde los ámbitos públicos y privados dado que en ella parece residir una sólida esperanza para que el medio rural logre retener a una buena proporción de su población que, además, tendría muy poca cabida en el saturado mercado laboral urbano e industrial.

Las actividades que se propugnan para promover el desarrollo rural son múltiples, y van, desde el turismo rural en sus numerosas variantes, pasando por la producción y venta de alimentos orgánicos, las artesanías, la potenciación de los recursos naturales, la tercerización industrial, etc. Así se conforma un amplio colectivo de personas que deben enfrentarse a nuevos requerimientos y competencias para el desarrollo de sus ocupaciones que, esencialmente deben ser creadas e impulsadas por la propia iniciativa, o sea, por el trabajo autogestionario, autónomo o microempresarial. La participación femenina en todas estas actividades se ha dado desde siempre pero, también históricamente, ha sido “invisibilizada o naturalizada”, es decir, no considerada como actividad productiva y, por extensión, no digna de valorización y remuneración.

Enfrentar este nuevo escenario requiere de un planteamiento colectivo de cambio social a mediano y largo plazo y de la promoción de conexiones y redes entre todos los protagonistas con el fin de crear una dinámica endógena, integrando lo social y lo económico en un enfoque sistémico. Así, y a título de mero ejemplo, promover una participación y representación femenina mayor en las organizaciones rurales, es un medio eficaz para contribuir a dicho cambio.

2. Políticas de formación profesional para un desarrollo rural integral y equitativo

Articular recursos y estrategias en pos del desarrollo económico y social, incrementar la participación, modificar pautas sociales y culturales, valorizar y desarrollar competencias para que mujeres y varones puedan enfrentar los cambios constantes en las formas, los contenidos y los requerimientos del trabajo actual, todo ello conduce a la estrecha interrelación entre las políticas de formación y empleo y las políticas de igualdad.

En la actualidad, el acceso a un “trabajo decente”² es determinante, tanto para la concreción del proyecto de vida y la inclusión social de mujeres y varo-

² En el sentido en que lo plantea la OIT: “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con una remuneración adecuada y protección social”.

nes, como para el nivel de productividad, competitividad y equidad de una sociedad. Y plantea la necesidad de considerar como un conjunto articulado e interdependiente, el proceso de ajuste entre las nuevas condiciones y exigencias de la producción y las capacidades y competencias de hombres y mujeres, así como los desafíos y oportunidades que este proceso entraña para la conformación de un modelo social y económico más incluyente e igualitario. Son, precisamente, las políticas de formación profesional las que tienen la responsabilidad de constituirse en un punto de encuentro, un espacio de articulación, entre las necesidades y posibilidades del sistema productivo y de quienes producen, varones y mujeres.

Las políticas de formación para el trabajo no pueden por sí mismas generar empleo pero tienen la potencialidad de gestionar, mediante un enfoque integrador y sistémico, los conocimientos, esfuerzos y recursos de los distintos actores e instancias que confluyen en su generación en un escenario en el que el empleo se crea de a uno en uno y mediante estrategias de emprendimiento y cooperación. De igual modo, no pueden asegurarle a las personas un trabajo y, menos aún, para toda la vida, pero pueden apoyarlas para que sean sujetos activos, detectores y constructores de oportunidades, capaces de identificar y desarrollar sus propias estrategias de empleabilidad. La empleabilidad, en el actual contexto y como lo plantea la *Recomendación 195 de la OIT sobre el Desarrollo de Recursos Humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*, refiere al conjunto de competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades que se le presenten de encontrar, conservar o cambiar de trabajo, así como de crear su propio empleo, ya sea por cuenta propia o en asociación con otras; de adaptarse a la evolución de la tecnología y a las condiciones del mercado de trabajo de manera tal de poder mantenerse activas a lo largo de la vida. Estas competencias requeridas tienen que ver con los contextos de vida de cada sujeto y por tanto, se complementan y articulan con las necesarias para insertarse y participar socialmente. Como nunca antes, la formación para el trabajo converge con la formación para la ciudadanía. En ambos casos, se actúa en las tres dimensiones fundamentales del desarrollo de la vida: las relaciones consigo mismo, con los demás (vida en familia y participación en el espacio social más amplio) y con el entorno. En todos los casos se requiere de capacidad de expresarse y comunicar, de tomar decisiones, de optar, de comprensión del medio en el cual se actúa, valoración de la complejidad, abordaje sistémico de la realidad, trabajo en equipo, solidaridad, participación, autocuidado y cuidado de los demás, etc.

La empleabilidad y la ciudadanía, por tanto, tienen que ver con procesos que ocurren en distintos niveles: estructurales, económicos, normativos, cultu-

rales y personales, y todos, responden al orden de género que se expresa en las relaciones sociales. Los dos últimos son los que, prioritariamente, pueden y deben abordarse desde la formación. Los factores afectivos y relacionales, las historias de vida de cada sujeto, se articulan con su entorno cultural y económico concreto, dando por resultado diferencias e inequidades en las posibilidades de acceso a los recursos, en las oportunidades de empleo o generación de actividades productivas, en la participación y toma de decisiones respecto de cuestiones atinentes a su comunidad o grupo de pertenencia.

Por ello, empleabilidad, ciudadanía y género, son dimensiones interdependientes que deberían estar presentes en todas las intervenciones que tienen como fin contribuir a un desarrollo integral, a la mejora de la calidad de vida y al combate a la pobreza.

Para el ámbito rural, esta concepción de la formación como articuladora de recursos y posibilidades del entorno y promotora del protagonismo y de la valorización de los roles y aportes de todos los actores involucrados en los procesos de desarrollo, es especialmente pertinente y necesaria. Conduce a la inclusión y atención de las condiciones y necesidades del desarrollo local y recupera las prácticas y competencias que las mujeres y varones ponen en juego en sus actividades productivas para valorizarlas, fortalecerlas e innovarlas con el fin de mejorar la productividad y competitividad.

En los últimos quince años, en América Latina, se han emprendido múltiples y variadas acciones dirigidas al sector rural e incluso, específicamente, a la mujer rural. Casi por unanimidad apelan a la sensibilización, capacitación o formación pero se distinguen claramente dos tendencias: las que las incorporan como un insumo o estrategia más, para, por ejemplo, promover la asociatividad, incrementar la representación en organizaciones rurales sectoriales o territoriales, promover microemprendimientos, etc.; y aquellas que las conciben como un medio para lograr la inserción laboral o incrementar la productividad. Estas últimas son generalmente ejecutadas por instituciones o programas de formación y mayoritariamente se ubican en la lógica de la focalización, es decir se dirigen exclusivamente a mujeres para brindarles capacitación técnica específica, ya sea en actividades productivas, en gestión contable, comercial, etc.

Asimismo, en los últimos años, se ha incrementado el número de experiencias que adoptan la perspectiva de género junto a las acciones de discriminación positiva para mejorar la calidad de vida, la inserción laboral o la participación ciudadana de la mujer rural. Las intervenciones que son escasas o, al menos, sobre las que hay poca información, es sobre aquellas que responden a una conceptualización global del desarrollo rural e incorporan la perspectiva de

género como una dimensión transversal e imprescindible para lograrlo. Menos aún son las que conciben a las políticas de formación profesional y técnica como una herramienta pertinente y efectiva para promover el encuentro de la oferta con la demanda; la articulación de actores y recursos de nivel local, sectorial, público y privado; el apoyo a cadenas productivas y el fortalecimiento de las competencias que las mujeres y los hombres necesitan para incrementar sus oportunidades de inserción productiva y comunitaria y, de esa forma, mejorar la productividad y competitividad del sector rural. Esta orientación –que ha comenzado a extenderse a nivel teórico– necesita aún de mucha divulgación y análisis de buenas prácticas y de innovaciones metodológicas que, desde una planificación estratégica sistémica y con perspectiva de género, aborden el ciclo completo de interrelaciones y retroalimentación entre lo personal, lo familiar, lo cultural, lo económico-productivo y lo sociopolítico.

Desde esta convicción, Cinterfor/OIT ha emprendido un proceso de sistematización, disseminación y transferencia de reflexiones y experiencias con el fin de construir colectiva y compartidamente el conocimiento sobre enfoques, metodologías, estrategias y buenas prácticas formativas dirigidas a fortalecer la participación, la productividad y la formación de las mujeres y las familias rurales. En esta línea, ha creado la sección *Desarrollo rural, formación y género* en el sitio *Desarrollo Rural y Formación* de su portal Web. También está encarando la sistematización de tres estudios de casos elegidos intencionalmente porque, perteneciendo a contextos nacionales e institucionales bien diversos, comparten una similar concepción del desarrollo rural, un abordaje sistémico, la voluntad de apoyar el trabajo productivo femenino y promover la equidad de género. Asimismo, en todos ellos, la formación profesional y técnica –ya sea para dar respuesta a las demandas de las personas y a las necesidades del camino transitado, como estrategia o como modalidad de intervención– se constituye en un factor clave para el logro de los objetivos y para la transformación de la situación de partida a nivel personal y colectivo. El primer caso –al que está dedicado el presente documento– es el de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU), los otros serán el Programa de Fortalecimiento del Liderazgo Femenino Rural VERANERA de la Presidencia de Panamá, y las Experiencias Piloto con Mujeres Rurales implementadas por el Subcomponente Formación Técnica con Enfoque de Género del Programa de Fortalecimiento de la Formación Técnica y Tecnológica de Ministerio de Educación de Bolivia.

3. La sistematización de la trayectoria de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU)

¿Qué entendemos, desde Cinterfor/OIT, por sistematización, disseminación y transferencia? La función de la sistematización es acumular memoria, recolectar, ordenar e interpretar críticamente los procesos, estrategias y herramientas puestas en práctica a la luz de criterios metodológicos previamente establecidos y atendiendo a los resultados alcanzados y a las lecciones aprendidas. Es, por ende, un insumo clave para la disseminación, mediante la cual se pone a disposición, se difunde y comparte lo logrado. Cuando la disseminación masiva o general –que se realiza fundamentalmente a través de la página Web y las publicaciones– se complementa con actividades de intercambio, capacitación y cooperación técnica dirigidas a un público más específico –una institución de formación, un programa, seminarios, talleres técnicos, etc.–, hablamos de transferencia porque implica una promoción más concreta y activa del conocimiento adquirido junto con la búsqueda de retroalimentación para enriquecer y mejorar los enfoques y herramientas a través de su aplicación en otros contextos o por otros actores. De esa manera se maximizan esfuerzos y se avanza colectivamente con mayor rapidez y menores costos. Sistematización, disseminación y transferencia constituyen, por ende, tres instancias o fases concatenadas de un proceso continuo como lo es la socialización y gestión del conocimiento. Se puede empezar por cualquiera, y cada una es insumo para la otra. No es posible transferir sin antes haber realizado la sistematización; por su parte, la disseminación y transferencia, en la medida en que generan modificaciones en otros contextos abren un proceso que requiere de una nueva sistematización.

La experiencia realizada junto a AMRU que recoge esta publicación, transitó –aunque con intensidad dispar– por estas tres fases. El punto de partida fue la conjunción del interés de AMRU de reflexionar y compartir su historia al cumplirse diez años de su creación y el de Cinterfor/OIT de identificar y analizar buenas prácticas en el ámbito de la formación para el desarrollo rural con perspectiva de género que pudieran ser contrastadas y retroalimentadas con los enfoques metodológicos y estratégicos, mayoritariamente aplicados en la formación de mujeres y varones urbanos, desarrollados en el marco de los Programas FORMUJER y PROIMUJER y del Programa de fortalecimiento institucional a distancia “CALIDAD y EQUIDAD”³ en el diseño y gestión de las políticas de

³ El Programa CALIDAD Y EQUIDAD, al igual que esta publicación y el sitio *Desarrollo rural y formación* cuentan con el apoyo de la Cooperación Suiza para el Desarrollo. Para profundizar en los tres Programas ver el sitio *Género, Formación y Trabajo* en el portal www.cinterfor.org.uy

formación para el trabajo”, todos ellos ejecutados bajo su coordinación técnica. Se acordó encarar un trabajo conjunto cuyos resultados esperados fueron:

- a) la elaboración de un documento de sistematización de la trayectoria de AMRU que incorporara los enfoques metodológicos promovidos por Cinterfor/OIT, tomando como insumos el material ya publicado *Construyendo nuestra historia - 10 años de AMRU*,⁴ otras fuentes de información de las que AMRU dispusiera y que recabara nuevos testimonios de informantes-clave para evaluar impactos e identificar lecciones para transferir a otras iniciativas similares;
- b) el fortalecimiento técnico-metodológico de un equipo designado por AMRU en las temáticas de género y formación para el desarrollo productivo a través de la puesta a disposición de documentos de referencia y del asesoramiento de Cinterfor/OIT para el proceso de sistematización.

El equipo técnico de AMRU estuvo integrado por su Coordinadora Técnica, Veterinaria Rosario García y Santos, por la Ingeniera Agrónoma Rebeca Baptista, encargada del área social y por la Ingeniera Agrónoma Martha Chiappe, a quien la Asociación encomendó la realización del documento central de sistematización. Desde Cinterfor/OIT, la suscripta, Ana Clara Matosas y Emmanuelle Harris,⁵ asumieron la asesoría técnica, mediante la entrega de materiales de referencia, la propuesta de criterios y ejes para el análisis y para la formulación de un modelo de políticas transferible y la realización de comentarios y sugerencias al documento de la Ing. Chiappe. Se inició así, un proceso de retroalimentación y construcción conjunta de conocimiento que trasciende a los textos que aquí se publican y que, confiamos, se profundizará en el futuro.

La preocupación central para Cinterfor/OIT fue la identificación y caracterización:

- a) del rol y los aportes de la formación para el trabajo, concebida desde un enfoque sistémico con perspectiva de género como se plantea en el punto 2;
- b) de las estrategias —explícitas o implícitas— que AMRU transitó para alcanzar su estadio actual de desarrollo y los logros que detenta, tanto desde el punto de vista de las mujeres rurales, como desde lo productivo, lo organizacional y lo político.

⁴ Editado por Martha Chiappe y Rosario García y Santos, publicado por AMRU y Agriterria, Montevideo, diciembre, 2003.

⁵ En el marco de la pasantía que, como instancia final del postgrado en Gestión y Dinamización del Desarrollo de la Universidad Pierre Mendés de Grenoble, Francia, realizó en Cinterfor/OIT.

Pensar desde la formación para el trabajo es pensar en procesos de construcción y cambio; el sentido de la actividad formativa es la adquisición de las competencias requeridas para mejorar la situación de partida de la población destinataria (individuos, grupo, comunidad, institución, empresa, sector, etc.) y lograr el objetivo o meta que, en concordancia con la población, puede referirse a uno o más niveles del quehacer económico y social. Las estrategias y metodologías aplicadas para promover estos procesos son las que permiten extraer lecciones transferibles para otras intervenciones similares y otros contextos.

Desde la mirada del rol de la formación, AMRU se ubica en la primera de las opciones que caracterizamos en el párrafo final del punto 2. No es una intervención que adopte, desde el comienzo, la formación como la estrategia central para el cumplimiento de su objetivo último (caso del Programa VERANERA), ni es una entidad formativa y, menos aún, responde a criterios rectores de una política nacional (caso de Bolivia). AMRU es una entidad sin fines de lucro que surge “con el gran cambio que comienza a procesarse a partir de la apertura democrática⁶ y la irrupción de la mujer en la esfera del ámbito público, antes restringida al ámbito privado del hogar y lo doméstico. Esta coyuntura, junto a la crítica situación del sector agropecuario, son los dos pilares básicos sobre los que la Asociación nace y desarrolla su proceso de crecimiento y consolidación”.⁷

Es decir, la prioridad fundacional de AMRU se ubica en torno a la participación femenina y a la calidad de vida de la mujer y la familia rural.

Como objetivos específicos principales se propone:

- Defender el arraigo de la familia rural, atender su problemática sociocultural, procurando mayores espacios de participación y valoración del rol de la mujer rural.
- Promover y consolidar microemprendimientos productivos.
- Conformar una red de comercialización.

Para ello apela a la asociatividad; la organización es la herramienta para romper el aislamiento, para trabajar juntas en la búsqueda de soluciones en común para enfrentar el hecho de que “ser mujer y además rural, es una tarea difícil”.

⁶ En 1985, Uruguay retoma la senda democrática después de más de una década de dictadura.

⁷ *Construyendo nuestra historia – 10 años de AMRU*, op. cit.

Es desde ese punto de partida –el aislamiento, la invisibilidad, la desvalorización, las limitantes y discriminaciones en el acceso a la propiedad, la formación y los ingresos, etc., que caracterizan la condición de mujer rural– que AMRU va desarrollando diversas estrategias para encontrar soluciones de mejora: el fomento de la participación, la consolidación de grupos, la construcción de alianzas, el proyecto productivo colectivo, el fortalecimiento de liderazgos locales. En todas ellas, la sensibilización y capacitación están presentes como insumo, de manera informal y sin ser visualizadas como tal –por ejemplo, los encuentros son instancias de intercambio y capacitación– pero en la medida en que se van descubriendo desafíos y posibles soluciones, “la capacitación integral en base a las demandas” se constituye en una estrategia en sí misma con un papel fundamental para la construcción de la propia AMRU como herramienta de desarrollo, para su evolución y para hacer realidad sus metas. AMRU le dedica a la formación enormes esfuerzos y en torno a ella logra articular recursos y apoyos muy variados.

Como puede observarse en el documento central de sistematización, este rol de la formación está presente, tanto en la estructuración organizativa, como en el fortalecimiento de las cuatro áreas de trabajo o intervención (institucional, producción, social, comercial) y, de manera determinante, en la concreción de los más relevantes procesos de cambio transitados a lo largo de estos primeros diez años de vida y que dan cuenta de un avance en espiral ascendente de la trayectoria institucional y del empoderamiento de sus integrantes y de la mujer rural en su conjunto. Los vectores del cambio fueron definidos y caracterizados en el trabajo conjunto de sistematización del equipo técnico de AMRU y Cinterfor/OIT y luego fueron validados y complementados por un grupo de directivas convocadas a esos efectos en agosto de 2004 con lo cual trascienden el rango de enunciados teóricos para adquirir validez vivencial, refrendada desde la perspectiva de sus protagonistas. Ellos son:

1. De la asociatividad al empoderamiento individual y colectivo
2. De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género
3. Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público
4. Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral y de profesionalización

El nivel de maduración es muy dispar –siendo el 2 el más débilmente concretado– pero lo que ya no ofrece dudas es que se trata de dimensiones que se retroalimentan y que evidencian la interrelación y el carácter indivisible de lo

personal, lo familiar, lo social, lo productivo y lo político. Desde el punto de vista sincrónico, cada vector expresa un mismo recorrido que se inicia con el reconocimiento y valorización de las propias capacidades y derechos, sigue con su puesta en práctica o ejercitación para luego avanzar hacia la formulación y concreción –ya dijimos que con diferentes estadios de desarrollo– de estrategias personales y colectivas de empoderamiento y cambio. Una formulación bien demostrativa de este recorrido es la consigna “*Puedo porque podemos y podemos porque puedo*”, recogida en la publicación institucional ya citada *Construyendo nuestra historia*.

Por su parte, una mirada diacrónica muestra los puntos de inflexión del proceso evolutivo institucional, caracterizado por el crecimiento y la expansión de metas y actividades:

- 1992: Feria de Pan de Azúcar, generación de bases y espacios de diseminación de actividades
- 1994: creación de AMRU. El énfasis de la autonomía de la Asociación
- 1995: creación del fondo solidario
- 1996: designación de AMRU como organismo representante de las ONG del país, en varios eventos
- 1997-1998: definición de objetivos por áreas y surgimiento del concepto de capacitación integral (aún sin perspectiva de género); creación del fondo rotatorio (FRA), del Banco de bollones en préstamo y consolidación del equipo técnico
- 1999: formulación de un diagnóstico consensuado (evaluación y proyección de las líneas de acción); ubicación de la Asociación en un local propio; avance en la comercialización mediante la instalación de dos puestos de ventas permanentes
- 2000: crisis interna, que se tradujo en la necesidad de fortalecer los grupos y su incidencia en las políticas de la Asociación
- 2001: participación de más de cincuenta grupos en la “Mesa criolla”⁸ que marca un hito en el desarrollo institucional; introducción de la dimensión de género; lanzamiento de la marca común “Delicias Criollas”; visualización de la Asociación hacia afuera y reconocimiento a nivel nacional (cobertura de medios de comunicación, incremento de la demanda de incorporación de grupos, etc.)

⁸ Evento de promoción y venta de alimentos artesanalmente elaborados, organizado por la esposa del Presidente de la República.

- 2002: crisis financiera del país; primera experiencia de ventas con la marca común, con resultados muy alentadores; reconocimiento de AMRU a nivel internacional. “Delicias criollas” se va consolidando en el mercado
- 2003: procesos de reafirmación y redefinición institucional
- 2004: fortalecimiento de la marca común; fundación de la Cooperativa “Delicias Criollas” con establecimiento de responsabilidades y deberes, marco legal, gestión de recursos, compra colectiva de insumos, etc.; participación creciente en la agenda política.⁹



Los textos que se presentan a continuación abordan la trayectoria de AMRU desde miradas complementarias: Martha Chiappe, desde la academia, desarrolla y analiza las estrategias de intervención y los ejes del proceso evolutivo de AMRU. Rosario García y Santos, desde su involucramiento y responsabilidad en la formulación y gestión de la política institucional, puntualiza las lecciones aprendidas en ambas dimensiones y los desafíos a futuro.

Desde la óptica de las políticas de formación para el trabajo, y a modo de lecciones preliminares, se puede considerar que la experiencia de AMRU demuestra la necesidad y potencialidad de:

- ✓ la participación femenina organizada para generar cambios, incrementar la productividad, reducir la pobreza y avanzar hacia un desarrollo rural sostenible e incluyente;
- ✓ reconocer las implicaciones de género en las políticas de desarrollo y de tomar medidas concretas para enfrentarlas;
- ✓ abordar la interdependencia entre perspectiva de género, condición rural, competencias para la empleabilidad y para una participación ciudadana activa y responsable;
- ✓ la doble y simultánea pertinencia con el entorno productivo local y nacional y con las personas;
- ✓ de una formación integral que aborde y fortalezca, tanto las competencias básicas, transversales y aptitudinales, como las técnicas que, a su vez, refieren tanto al sector específico como a la gestión y adminis-

⁹ Esta sistematización llega hasta agosto de 2004. En lo que va del año 2005, el involucramiento político de AMRU se ha acentuado, así como su capacidad de propuesta expresada en la presentación, con motivo del Día de la Mujer, del documento “Políticas Públicas para la Mujer Rural: un compromiso ético y una necesidad política”.

-
- tración contable y empresarial, comercialización, marketing, etc., requeridas para un desempeño autogestionario del propio empleo;
- ✓ el desarrollo de las competencias emprendedoras de las mujeres, no sólo para mejorar su inserción laboral sino como una vía para el “empoderamiento” a través de la adquisición de mayores habilidades y conocimientos, confianza en sí misma y autoestima, reforzamiento de su capacidad para incidir en las decisiones al interior de la familia y la comunidad;
 - ✓ el trabajo en red, la creación de alianzas estratégicas, la sumatoria de recursos y actores, el diálogo social y el desarrollo de una estrategia de interacción activa entre el entorno productivo y social y el entorno familiar y comunitario —dado que éste incide fuertemente en las posibilidades y la disponibilidad femenina para el trabajo;
 - ✓ la estructuración del proceso formativo y de las estrategias de acción en función del diseño y gestión de un proyecto ocupacional¹⁰ viable y colectivo que incrementa su viabilidad y competitividad en la medida en que resuelve de manera compartida y solidaria los problemas de escala, abastecimiento, comercialización, marketing, etc., en una lógica de cadena productiva o desarrollo local .

Por último, y como aporte a la identificación de nuevos desafíos para AMRU, sugerimos su posicionamiento como herramienta de profesionalización y de certificación de calidad en el mundo rural. AMRU puede desarrollar capacidades para convertirse en una institución capaz de gestionar el conocimiento y promover la profesionalización de las mujeres rurales mediante la definición de perfiles profesionales y la certificación de las competencias individuales o colectivas. Ello requiere de todo un proceso de definición y gestión de la calidad. La adopción de la marca común y la preocupación por la definición de criterios de calidad para acceder a la misma, ya constituyen primeros pasos en esa línea.

¹⁰ Para mayor desarrollo ver subsitio *Género, formación y trabajo* en el portal Web de Cinterfor/OIT.

Un camino colectivo de mujeres rurales hacia el desarrollo:

La Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay - AMRU

Martha Chiappe

El propósito que anima a este trabajo es realizar una sistematización de la experiencia desarrollada por la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU)¹ a lo largo de sus diez años de trabajo, es decir, desde su fundación en el año 1994 hasta el presente. Esta iniciativa surge por un interés conjunto de dos instituciones: por un lado, de AMRU, en reflexionar sobre la experiencia acumulada en esta primera década de trabajo, y por otro lado, de Cinterfor/OIT, que en aras de contribuir al conocimiento del proceso de conformación de organizaciones de mujeres rurales en América Latina, apoyó la realización de la misma.² Sistematizar el cúmulo de actividades, acontecimientos, aciertos y errores que se han sucedido en este tiempo ha sido un proceso de varios meses de trabajo colectivo, producto de los aportes, valoraciones y reflexiones de muchas personas. Los testimonios e interpretaciones recogidos en entrevistas realizadas durante 2003 y 2004 con las dirigentes, con el equipo de trabajo de AMRU, y principalmente con la coordinadora técnica Dra. Rosario García y Santos, conforman gran parte del sustento de este trabajo. Asimismo se utilizaron una serie de documentos, síntesis de talleres y de encuentros realizados por la Asociación, información extraída de los boletines e informes institucionales, informaciones de la página web de AMRU (www.amru.org), y observaciones realizadas y visiones recogidas en encuentros mantenidos durante 2004.³

Martha B. Chiappe es Ingeniera Agrónoma (Universidad de la República), Master of Arts en Educación Agrícola y PhD en Educación (Universidad de Minnesota). Actualmente se desempeña como Profesora Agregada (Grado 4) del Departamento de Ciencias Sociales de la Facultad de Agronomía de la Universidad de la República. Integrante del Fondo Nacional de Investigadores (Nivel 2).

¹ Desde su fundación hasta el año 2002, se denominó Asociación de Grupos de Mujeres Rurales del Uruguay (ANGMRU) y luego pasó a llamarse Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay (AMRU).

² La autora agradece los valiosos comentarios, aportes y sugerencias para la elaboración del mismo, de Sara Silveira y Emmanuelle Harris por Cinterfor/OIT, y de la Dra. Rosario García y Santos, por AMRU.

³ Los documentos más relevantes elaborados hasta el momento por AMRU, y de los que se

Siguiendo a Francke y Morgan (1995), podemos definir la sistematización como:

... un proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de promoción vivida personalmente (o sobre determinados aspectos de ésta), mediante el cual interpretamos lo sucedido, para comprenderlo. Ello permite obtener un producto consistente y sustentado, a partir del cual es posible transmitir la experiencia, confrontarla con otras y con el conocimiento teórico existente, y así contribuir a una acumulación de conocimientos generados desde y para la práctica (p. 12).

Jara (citado por Francke y Morgan, 1996) por su parte define sistematización como:

La interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han interrelacionado entre sí y por qué lo han hecho de ese modo (p. 8).

Durante el período, AMRU desarrolló una gran diversidad de propuestas, planes y acciones, tendientes a cumplir con el gran objetivo planteado por las propias mujeres desde su creación: “*Mejorar la calidad de vida de la familia rural y en especial de la mujer*”. Si bien gran parte de las visiones, propuestas y acciones están recogidas en documentos elaborados anteriormente, éste es uno de los pocos trabajos que recupera en forma sistemática los ejes del proceso y los lineamientos estratégicos, los que ya sea en forma explícita o implícita, caracterizaron el proceso organizativo de la Asociación.

Se trata de que a partir de este análisis se pueda generar conocimiento que, por un lado, sirva de base a AMRU para reconstruir y repensar el camino recorrido en esta década, ajustar metodologías de trabajo, delinear rumbos a futuro y proyectar estrategias y acciones, y por otro, sea de utilidad a otras organizaciones e instituciones para extraer pautas que contribuyan al diseño de modelos de intervención social y herramientas asociativas, especialmente en lo que respecta a organizaciones de mujeres rurales en América Latina.

Si bien este documento pretende llegar a algunas conclusiones y rescatar lecciones aprendidas, es importante aclarar que constituye una herramienta de análisis que se propone para ser revisada, complementada y mejorada con nuevas lecturas que surjan a medida que AMRU avance en el proceso de reflexión de sus experiencias, tanto en lo que respecta al pasado, como al futuro.

recogen elementos para este trabajo, son: *Nuestra propuesta para 1997* (1996); *Políticas públicas para la mujer rural* (1998); *Fortalecimiento del rol de la mujer rural uruguaya: desarrollo con equidad* (2001); *Construyendo nuestra historia* (2003); *Perfil institucional* (en constante actualización).

I. Antecedentes de la Asociación de Mujeres Rurales del Uruguay

Los antecedentes de AMRU se pueden ubicar a comienzos de la década de 1980, cuando comienza a producirse la apertura democrática en nuestro país. En esta coyuntura surge una gran diversidad de organizaciones sociales que abarcan diversos sectores de la población, tanto urbana como rural. Algunas de estas organizaciones se reconstituyen y retoman con más o menos dificultades el funcionamiento que tenían en la predictadura, mientras que otras se conforman por primera vez. En este contexto las mujeres adquieren un nuevo protagonismo, pasando de la esfera privada al ámbito público a través de la participación en diversas organizaciones sociales y políticas. Las mujeres rurales también comienzan a organizarse, formando grupos que se constituyen en herramientas muy valiosas para superar las fuertes restricciones que las afectan a ellas y a sus familias, entre ellas las condiciones de aislamiento, la crisis económica que se acentúa en la década de 1970, la falta de oportunidades de empleo y la fuerte migración del campo a la ciudad, principalmente de los jóvenes, atentando contra el desarrollo de comunidades rurales estables.

Los primeros grupos de mujeres rurales comienzan a surgir en 1985, fundamentalmente en la zona sur del país (Noreste de Canelones, San José, y Florida), donde se concentra la mayor cantidad de agricultores familiares. En 1986, en el marco de la 5ª Fiesta Nacional de la Leche organizada por Conaprole, tuvo lugar un importante encuentro nacional de mujeres rurales convocado por tambeiras de los Departamentos de San José y Florida, el cual reunió unas 230 mujeres. En el mismo, las participantes abordaron en conjunto temáticas de interés y preocupación mutua tales como salud, educación, producción y condiciones de vida de la mujer en el campo.

Entre 1987 y 1990 se forman unos treinta grupos en el marco de apoyo del Programa Mujer Rural, de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), la cual contaba en ese entonces con apoyo del Centro Cooperativista Sueco para fomentar la organización de grupos de mujeres rurales. Para esta tarea, la CNFR contrata una asistente social y una promotora, la Dra. Rosario García y Santos, quien desde 1985 estaba radicada en la zona del Noreste de Canelones y asesoraba grupos lecheros en su carácter de veterinaria, desempeñando un rol importante en la articulación de espacios que luego darían lugar a la conformación de los grupos. Durante ese período, la CNFR organiza cursos y talleres en áreas tales como primeros auxilios, sexualidad, nutrición, y dinámica grupal, e intercambios regionales de mujeres rurales provenientes de diferentes zonas del país. En julio de 1990, también a instancias de la CNFR, se reúnen en Montevideo 42 delegadas provenientes de los grupos en el primer Encuentro

Regional “Mujeres Rurales: Nuestra Realidad”, en donde se realiza un diagnóstico de la realidad de la mujer rural que sentaría las bases para el desarrollo posterior de la Asociación.

En los años siguientes se constituyen nuevos agrupamientos que realizan diversas actividades con el apoyo de organizaciones de promoción y desarrollo social tales como el Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), el Plenario de Mujeres del Uruguay (Plemuu) y fundamentalmente, la CNFR, que continúa su labor a través de su promotora hasta 1992. Entre estos eventos se destacan el Primer y Segundo Encuentro de Mujeres Cooperativistas (Cudecoop, 1990 y 1991), y el V Encuentro Feminista Latinoamericano y del Caribe, en noviembre de 1990, en San Bernardo, Argentina. Este último tiene especial relevancia en la creación de la Red de Grupos de Mujeres Rurales del Uruguay, cuya formación cristaliza en 1991, fundamentalmente con grupos de mujeres de la zona sur del país.

Paralelamente, continúan creándose grupos en otras zonas del país y organizándose encuentros y ferias donde las mujeres exponen y venden sus productos, en el marco de apoyo del Programa Mujer Rural, de la CNFR. En este ámbito algunos grupos fueron visualizando la necesidad de crear un espacio propio, necesidad que se fue gestando en diversas instancias de encuentro realizados en 1993 (2ª Feria Nacional de Mujeres Rurales en Pan de Azúcar, en Minas) y 1994 (Encuentro Nacional de Delegadas de Agrupaciones de Mujeres Rurales, y 3ª Feria Nacional de Mujeres Rurales en Minas, Lavalleja). En esos encuentros se intentó articular la creación de ese espacio uniendo esfuerzos con la ya existente Red de Mujeres Rurales; es así que, a través de las iniciativas de algunos de los grupos, fundamentalmente de Canelones y Lavalleja, en setiembre de 1994, se convoca a un Encuentro Nacional de Delegadas de Agrupamientos de Mujeres Rurales en Paso de los Toros, donde se congregaron 132 mujeres representantes de 64 grupos pertenecientes a once Departamentos. La convocatoria a este encuentro fue realizada desde Junagra en forma amplia –en algunos casos con invitación escrita, y en otros por teléfono– a los grupos de las Sociedades de Fomento Rural con los que se tenía vínculo previo.

En ese Encuentro se creó finalmente la Asociación Nacional de Grupos de Mujeres Rurales del Uruguay (ANGMRU) con la finalidad de *“mejorar la calidad de vida de la familia rural en general y de la mujer en particular”*.⁴ Desde el inicio, los grupos reafirmaron la autonomía de la Asociación, en

lo que atañe a la toma de decisiones, de cualquier institución pública o privada, y la necesidad de que responda siempre a los intereses de la mujer rural. Asimismo, se enfatizó la necesidad de coordinar el trabajo con otras instituciones, fundamentalmente en lo que respecta a capacitación, comercialización y promoción de la mujer rural. Es importante mencionar que la existencia de discrepancias en torno a lineamientos estratégicos impidió llegar a un consenso con la Red de Grupos de Mujeres Rurales, y AMRU se conformó como organización independiente de ésta, cada una con su correspondiente perfil.

II. Estrategias de acción

1. La participación de las mujeres en la estructura de la Asociación

AMRU buscó desde sus inicios que las mujeres y los grupos pertenecientes a la misma estuvieran representados en los organismos de dirección institucional. La estructura organizativa planteada en el comienzo, además de recoger las ideas y contemplar las necesidades planteadas por los grupos de mujeres, reflejaba una distribución de funciones acorde a las necesidades operativas de aquella etapa de la Asociación. Así, en la Asamblea fundacional realizada en Paso de los Toros en 1994 mencionada anteriormente, se eligió la Mesa Coordinadora provisoria, conformada por tres integrantes, y se designaron las delegadas representantes de las seis regionales: Centro, Litoral Sur, Litoral Norte, Noreste, Sur y Este. Asimismo, fueron propuestas seis comisiones funcionales que abarcaban las áreas entendidas como prioritarias para el desarrollo institucional: comercialización, zonales, finanzas, ventas, comunicación y capacitación, las cuales se mantuvieron hasta la aprobación definitiva del reglamento interno y estatutos en el siguiente año. Desde la fundación, se contó además, con la coordinación técnica de Rosario García y Santos y con la asesoría jurídica de Analhy Grande, quienes apuntalaron fuertemente el proceso de crecimiento y consolidación de la Asociación dándole continuidad a la gestión de la misma y seguimiento a las decisiones tomadas por los órganos de dirección, así como a las demandas y prioridades que fueron surgiendo a partir de los grupos.

Tanto el reglamento interno como los estatutos, fueron analizados y discutidos por las propias mujeres, quienes fueron definiendo y modificando la estructura definitiva de la organización de la manera que consideraron más pertinente para atender a sus demandas, necesidades, e intereses. En la primera asamblea realizada en 1995, mediante el trabajo en grupos, se llegó a la conclusión por consenso que la forma más conveniente de organizarse era dividirse

regionalmente, creándose así las seis regionales en que se divide hoy la Asociación:

- *Regional Litoral Norte* (Artigas, Salto y Paysandú)
- *Regional Noreste* (Rivera, Tacuarembó y Cerro Largo)
- *Regional Centro* (Durazno, Flores y Florida)
- *Regional Litoral Sur* (Río Negro, Soriano y Colonia)
- *Regional Sur* (Canelones, San José y Montevideo Rural)
- *Regional Este* (Rocha, Maldonado, Treinta y Tres y Lavalleja)

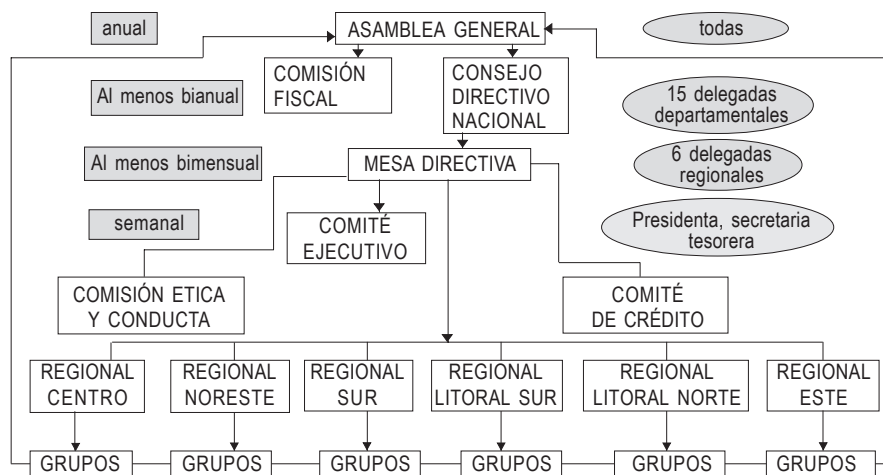
La Mesa Provisoria fue elegida en base a la trayectoria de trabajo grupal que tenían las mujeres en sus respectivas zonas, y no en función de su representación geográfica, ya que se valoró la experiencia organizativa como factor clave en el desarrollo de la institución. En la misma asamblea se eligió el primer logotipo institucional, el cual se modificó en el año 2001 a los efectos de simplificarlo.

A medida en que la Asociación fue creciendo en número de grupos, la estructura organizativa se fue tornando más compleja; no obstante, en todo momento se procuró mantener la representatividad de sus integrantes a través de la creación de diversos mecanismos de participación.⁵ Más que una estructura jerárquica, con clara división entre quienes toman las decisiones y quienes las acatan, la organización de la Asociación refleja una concepción democrática de funcionamiento, a través del cual las mujeres realizan sus aportes y plantean sus demandas y aspiraciones desde “abajo hacia arriba”. De esta manera, a pesar del crecimiento en el número de grupos, se intenta promover la participación y el sentido de identidad y pertenencia a la Asociación por parte de sus miembros.

Los órganos que componen AMRU son los siguientes:

1) Asamblea General. Es el órgano supremo de decisión y está integrado por una delegada de cada grupo asociado. La periodicidad mínima de reunión es de una vez al año, para la evaluación, planificación de actividades y toma de decisiones, así como para la elección de delegadas para ocupar los cargos en el Consejo Directivo y la Comisión Fiscal. La Asamblea puede reunirse toda vez que lo solicite al menos un 25% de las asociadas y a solicitud de la Comisión Fiscal.

Figura 1. Organigrama de AMRU



2) Consejo Directivo Nacional (CDN). Está integrado por diecinueve delegadas departamentales con sus respectivas suplentes, quienes se reúnen tres veces en el año (febrero o marzo, junio o julio y noviembre o diciembre). Electas democráticamente por los grupos respectivos de cada Departamento, y avaladas por la Asamblea Nacional, su función es definir estrategias político-institucionales, planificar las actividades anuales, evaluar y controlar el cumplimiento de lo planificado, y dar seguimiento a las decisiones de la Asamblea. En la última reunión del año, el CDN realiza la elección de las delegadas regionales para la Mesa Directiva, las que surgen del propio CDN.

3) Mesa Directiva. Integrada por las delegadas regionales, es el órgano encargado de la toma de decisiones orientadas al desarrollo de las diversas actividades encomendadas por la Asamblea y formuladas por el Consejo Directivo. Actualmente funciona en régimen ampliado con dos delegadas más, y se reúne mensualmente. La Mesa elige de su seno el Comité Ejecutivo integrado por presidente, secretaria y tesorera.

4) Comisión Fiscal. Integrada por tres miembros que se eligen en la Asamblea cada dos años.

5) Comité Ejecutivo. Se formó a partir de junio de 2003 y está integrado por presidenta, secretaria y tesorera, quienes se reúnen semanalmente para tomar decisiones en torno a aspectos operativos y administrativos, con la finalidad de dar un mayor seguimiento a las exigencias de la intensa dinámica institucional. Este comité surge por la necesidad de otorgarle mayor dinamismo

a la Asociación, y poder responder en forma ágil a las demandas y actividades que se presentan. Actúa como puente con la Mesa Directiva, e intenta facilitar las tareas.

Según el organigrama planteado, la Asamblea es el órgano de máxima decisión y los otros órganos son los ejecutores de las políticas y líneas de acción que establece la primera. El poder de decisión, por lo tanto, no está concentrado en una o en unas pocas personas, sino que es compartido a nivel de todos los grupos que conforman la organización. La estructura organizativa tal como está establecida favorece la comunicación entre la base y los órganos de dirigencia, que, bajo este esquema, necesariamente trabajan en función de los órganos colectivos y están supeditados a las decisiones que tome el conjunto de las socias. Aunque la participación de los grupos miembros varía en función de la conformación, el dinamismo y la capacidad de propuesta de cada grupo, es posible afirmar que esta forma de funcionamiento contribuye a aumentar el empoderamiento⁶ de las mujeres que se encuentran en los órganos de dirección, a la vez que promueve un sistema de participación más equitativo y un liderazgo compartido entre los grupos miembros de la Asociación. Asimismo, conduce a que exista un mayor sentido de pertenencia e identidad de los miembros con el conjunto de la organización. Como contraparte, sin duda significa un mayor esfuerzo organizativo e insume más tiempo para la toma de decisiones que un funcionamiento de carácter jerárquico. Por ello es que actualmente se intenta resolver los aspectos de índole comercial en forma paralela al funcionamiento de índole organizativo, a los efectos de responder a los tiempos que requiere el mercado, al tiempo de garantizar el desarrollo de un vínculo estrecho entre ambas estructuras, de tal manera que se fortalezca el sentido de pertenencia a la Asociación.

Uno de los desafíos del sistema institucional elegido es el mantenimiento de la participación activa en la toma de decisiones por parte de todos los grupos asociados, de la circulación de información en todos los niveles (horizontal y vertical) y de la comunicación fluida y el equilibrio entre los órganos de dirigencia central, regional y departamental y los grupos de base, a medida que se incrementa el número de socios. Si bien las delegadas grupales, departamentales y regionales concurren y participan activamente de las reuniones de la Asam-

⁶ Existen muchas definiciones de empoderamiento. Tomamos aquí la de Rowlands, citada por Martínez Corona (2001): El empoderamiento implica generar acceso y potenciar un amplio rango de habilidades humanas. Igualmente involucra la capacidad de liberarse de las construcciones sociales que oprimen, identificadas por el grupo o individuo, y tener la capacidad de cambiarlas, actuando y transformando (p. 123).

blea, Consejo Directivo y Mesa Directiva respectivamente, también se detecta, en algunos casos, desconocimiento de los estatutos y los reglamentos de funcionamiento de AMRU, así como desconexión, ocasionalmente, entre las socias y las dirigentes institucionales. En algunos diagnósticos, realizados en talleres, por las regionales y la Mesa Directiva, se detectaron dificultades a la hora de hacer llegar a los grupos las decisiones tomadas en los organismos de dirección, lo que fue originando cierto distanciamiento entre ambos niveles. Algunas limitaciones detectadas en este sentido se expresaron de la siguiente manera: “la información del quehacer institucional es deficitaria” (Regional Sur, octubre 1996), “no saber transmitir a los grupos el funcionamiento de AMRU”, “la dependencia de la coordinación técnica”, “el mal funcionamiento de la Mesa [Directiva]”, “la pérdida económica al asumir tareas como dirigente” (Taller Mesa Directiva, octubre 2001).

Para resolver estos problemas, las integrantes de la Mesa plantearon alternativas tales como la necesidad de definir los roles con más exactitud, apoyarse más en las delegadas alternas, informarse mejor, establecer compensaciones económicas para quienes cumplen roles de dirección, mejorar la organización interna y consolidar el trabajo en comisiones. Según la Coordinadora Técnica, las limitaciones en la fluidez y eficiencia de la comunicación se deben en parte a la falta de recursos e infraestructura, pero también al distanciamiento que se produce a veces entre las mujeres directivas y el resto por los diferentes niveles de formación y visión que adquieren a través de su práctica organizativa. Esto requiere estar en permanente alerta por parte del equipo técnico-administrativo y de las dirigentes para mejorar el equilibrio en el colectivo institucional y favorecer la participación y la toma de decisiones de la forma más equitativa posible. Una propuesta que se ha manejado es la posibilidad de renovar en forma parcial las delegadas al Consejo Directivo, de tal manera que se favorezca la continuidad en la toma de decisiones a la vez de renovar las representantes de los Departamentos. Este mecanismo aún no se ha implementado porque implica un cambio en la forma de operar cuyos riesgos potenciales deben ser evaluados exhaustivamente.

Además de la consolidación de la estructura organizativa descrita anteriormente, es posible identificar al menos tres elementos que han contribuido a lograr una cultura organizacional asociativa y participativa:

1) *La comunicación intergrupala y de las delegadas departamentales y regionales con los grupos de trabajo de cada área.* A pesar de las dificultades de comunicación que han existido en algunas zonas, el relacionamiento entre delegadas y grupos ha resultado clave para mantener un buen grado de cohesión institucional imprescindible para un funcionamiento fluido y dinámico.

Hasta el año 1996, la mayor parte de las mujeres no contaba con teléfono, y las convocatorias para encuentros, talleres, y asambleas se realizaban por radio a comisarías y/o estancias, o a través de Juntas Locales y también a través de cooperativas y sociedades de fomento locales vinculadas al quehacer agropecuario. El boletín *AMRU informa* se enviaba por fax a estas instituciones y a las intendencias y las delegadas lo recogían en oportunidad de su ida a la capital departamental. La generalización del teléfono y, en menor grado del correo electrónico, en los últimos años, ha favorecido ampliamente la agilización de las comunicaciones entre los grupos y con los equipos que trabajan a nivel de la sede central.

2) *Los talleres y encuentros realizados en forma periódica con delegadas de los grupos, dirigentes, o a nivel de las regionales* han sido instancias fundamentales para coadyuvar al desarrollo y fortalecimiento institucional.⁷ Así por ejemplo, en 1996, con el apoyo del convenio con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Pronappa y FIDA, se llevaron adelante una serie de jornadas en cada una de las seis regionales y una Asamblea final donde se recogieron las conclusiones de cada jornada en un documento llamado *Nuestra propuesta para 1997*. En las jornadas, donde participaron un total de 239 mujeres, la dinámica de trabajo utilizada fue participativa; se profundizó en la historia de AMRU, en el tema de formas asociativas, y se elaboraron metas para presentar en la Asamblea de ese año que reunió a más de 800 mujeres rurales en la ciudad de Rivera. De esta manera se logró visualizar la importancia de AMRU como herramienta participativa y representativa de las mujeres rurales asociadas a esta institución. Una de las integrantes de la Mesa Directiva transmitía un sentimiento de gran emoción respecto a la Asamblea:

Y después, en el año 96 participamos de una asamblea en Rivera que eran 800 mujeres que yo no podía creer, era un mar de mujeres aquello, no teníamos alojamiento, habíamos viajado toda la noche...era impresionante. Yo no daba crédito de lo que estaba viendo, de lo que estaba involucrada, ahí yo empecé a sentirme que estaba involucrada en algo grande. Para mí esa asamblea fue detonante, fue lo que me shockeó, me aterrizó, me ubicó en lo que estaba, me hizo ver cosas (entrevista a integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

Cada año se realizan talleres en distintas localidades para evaluar las actividades del año y planificar las del siguiente. Los contenidos de estos talleres son avalados por la Mesa Directiva, y participan de los mismos las integrantes

de la Mesa Directiva y del Consejo Directivo, y los responsables de las áreas de trabajo y técnicos que estén involucrados en temas específicos que sean de interés particular en cada taller. Los talleres se financian generalmente con apoyos externos de las instituciones colaboradoras.

3) *El pago de la cuota mensual*, fijado en \$15 por persona y por mes, constituye otro mecanismo que favorece el sentido de pertenencia a la Asociación. De la cuota, \$10 son para la Asociación y \$5 para el Departamento. A pesar de ser un monto bajo, los aportes por parte de los grupos han sido discontinuos. El cobro de la cuota se realiza siguiendo una secuencia que va, desde el grupo a la sede, con diversas instancias e instrumentos de registro.

Para poner al día el cobro de las cuotas se aprovechan instancias masivas, exposiciones, asambleas, se construyen gráficas para mostrar la evolución en el pago de las cuotas y estimular su concreción. En el año 2002 se hizo una campaña para el pago de las cuotas (Anexo 1) que fue muy exitosa en la disminución de la morosidad, la que actualmente se estima en un 30%.

2. *La creación de áreas de trabajo*

Desde las etapas iniciales de AMRU, se crearon cuatro áreas de trabajo para atender las diferentes dimensiones institucionales: a. área institucional, b. área social, c. área productiva, y d. área comercial (Figuras 2 y 3). Estas áreas tienen origen en la organización que realizó la Coordinadora Técnica, de las demandas recogidas a nivel de todos los grupos de cada Departamento en 1996, y que fueron presentadas en la Asamblea de ese mismo año, por lo que la división en áreas comenzó a llevarse a la práctica a partir de 1997. Al comienzo, las áreas eran atendidas por la Coordinadora Técnica en colaboración con la Mesa Directiva. Actualmente, debido a la mayor cantidad de tareas que conlleva el crecimiento de la Asociación, se está intentando conformar un equipo de trabajo permanente que permita dar respuesta a cada una de ellas. Además de la Coordinadora Técnica, a partir de 2003 se cuenta con una ingeniera agrónoma que atiende el área productiva y social; y desde 2004 el equipo consta, además, de una secretaria administrativa, y una responsable del área de comunicación institucional. Se cuenta también con un contador permanente y una asesora jurídica. El equipo es remunerado a base de convenios y apoyos financieros de agencias internacionales y ocasionalmente, nacionales. En este sentido, a pesar de depender fundamentalmente de recursos externos, en los últimos dos años se ha logrado cierta estabilidad financiera a través de apoyos de mayor envergadura que permiten una proyección de más largo plazo (fun-

damentalmente de la Agencia Agriterra). La labor del equipo mencionado se complementa con colaboradores externos para atender problemáticas puntuales, en el marco de acuerdos o convenios de corto plazo que implican complejas negociaciones y articulaciones. En forma voluntaria, participan del equipo técnico de capacitación, tres pasantes de Ingeniería Química de Alimentos, y dos estudiantes de Informática, quienes diseñan las páginas web. Además, existe una complementariedad de roles entre dirigentes y funcionarias, que intenta sumar y procura lograr los objetivos definidos por el colectivo.

Las tareas por área se distribuyen de la siguiente manera:

a. Área institucional: Corresponde al funcionamiento de los órganos políticos: la Asamblea anual; dos o tres reuniones anuales del Consejo Directivo Nacional y las reuniones de la Mesa Ejecutiva y del Comité Ejecutivo. Además, desde 2003 comprende la promoción y organización de talleres de género, de dirigentes, de ingreso, y de identidad y pertenencia; talleres que fueron incorporados como consecuencia del crecimiento operado y la necesidad de profundizar en temas que trascienden los aspectos de producción y comercialización. Desde mayo de 2004, a partir del último taller que mostró la heterogeneidad de niveles de compromiso, de procesos, de realidades, se creó una comisión de dirigentes asesora y tres niveles de dirigentes (este aspecto será desarrollado en el punto 8). Incluye también la organización de giras por los Departamentos –fundamentales para mantener el contacto con los grupos de base– y de instancias de representación institucional a nivel nacional e internacional. Otras tareas comprendidas en esta área, relacionadas al mantenimiento de la comunicación con sus socias y con agentes externos, son:

- Administración y gestión de recursos: elaboración de proyectos, propuestas y convenios de trabajo.
- Articulación de esfuerzos con organismos e instituciones nacionales e internacionales, públicas y privadas.
- Favorecer la comunicación interna y la difusión externa, a través de diversos medios: el boletín institucional *AMRU informa*, que desde 1996 se publica mensualmente con toda la información sobre las actividades y emprendimientos que lleva adelante la Asociación y sobre las problemáticas y logros más importantes de los grupos y de las socias de AMRU. El boletín llega a la mayoría de sus asociadas y a instituciones y organismos afines a través de fax y correo electrónico, de la elaboración de comunicados de prensa y la participación en los medios masivos de comunicación. También se consiguió, en 2004, luego de intensas gestiones, una línea telefónica 0800 sin costo a la que los grupos pueden llamar a la sede por consultas.

-
- Mantenimiento de dos páginas web: una creada en el año 2002 donde están expuestos los objetivos y las principales áreas de trabajo <http://www.amru.org>, y otra de “Delicias Criollas” cuyo sitio es <http://www.deliciascriollas.org/>

b. Área social: El propósito básico de esta área es trabajar al interior de la Asociación en torno a la valorización de las mujeres rurales y la formación de dirigentes; y hacia afuera, hacer conocer la realidad del campo y específicamente de la mujer rural, y contribuir a romper los prejuicios que existen desde y hacia el campo. En este sentido, incluye la generación de propuestas y articulación de alternativas de desarrollo, principalmente de espacios de socialización e intercambio entre las socias de AMRU, tales como reuniones, encuentros, talleres, y jornadas de recreación. Se vincula también con la articulación con organizaciones pares de América Latina a través de la realización de talleres, seminarios, y encuentros.

c. Área de producción: Comprende todas las tareas de apoyo a la producción, entre las cuales las principales son:

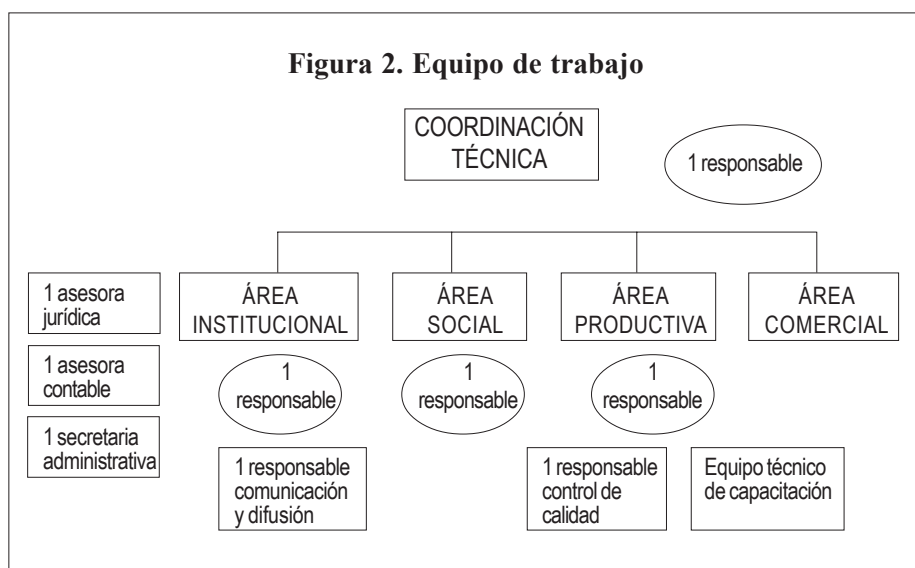
- Desarrollo del programa de capacitación integral a través de talleres para el trabajo en equipo, producción, gestión, y comercialización.
- Administración del Fondo Rotatorio de Crédito, el cual se utiliza para obtener capital operativo y/o realizar pequeñas inversiones.
- Realización del control de calidad⁸ de la producción
- Planificación del centro de acopio y del “banco de bollones” (ver más adelante)
- Planificación de la producción, planillas y registros.

d. Área de comercialización: Está a cargo de la organización de eventos comerciales, tales como ferias en el ámbito local y departamental; exposiciones nacionales (tales como la Mesa Criolla, Mujeres Rurales en Capital, Criollas del Prado) e internacionales (Santa María, Río Grande del Sur, Brasil); la organización de *stands* de ventas, transitorios y permanentes (tales como los organizados en 2004 en Portones Shopping, Atrio Municipal y Fuerza Aérea, de carácter temporal) y el desarrollo de “Delicias Criollas”, la marca común de productos alimenticios de AMRU, creada a fines de 2001 a raíz de la participa-

⁸ El control de calidad y la asistencia técnica está a cargo de un ingeniero agrónomo financiado por el Programa Uruguay Rural-MGAP-FIDA.

ción de AMRU en la Mesa Criolla⁹ y en proceso de posicionamiento en el mercado para su consolidación. También incluye las ventas de canastas a fin de año, y con ANCEL para regalo a sus principales clientes. Recientemente, se creó la *Cooperativa comercial “Delicias Criollas”*, con personería jurídica. La estructura no posee fines de lucro, sino que su objetivo es contribuir con la generación de ingresos para los integrantes de los grupos y por ende de sus familias, buscando eficiencia en el manejo de los recursos. El desafío es definir de manera adecuada el vínculo AMRU-“Delicias Criollas”, de tal manera que la marca continúe siendo de AMRU, y no se desvirtúe su finalidad.

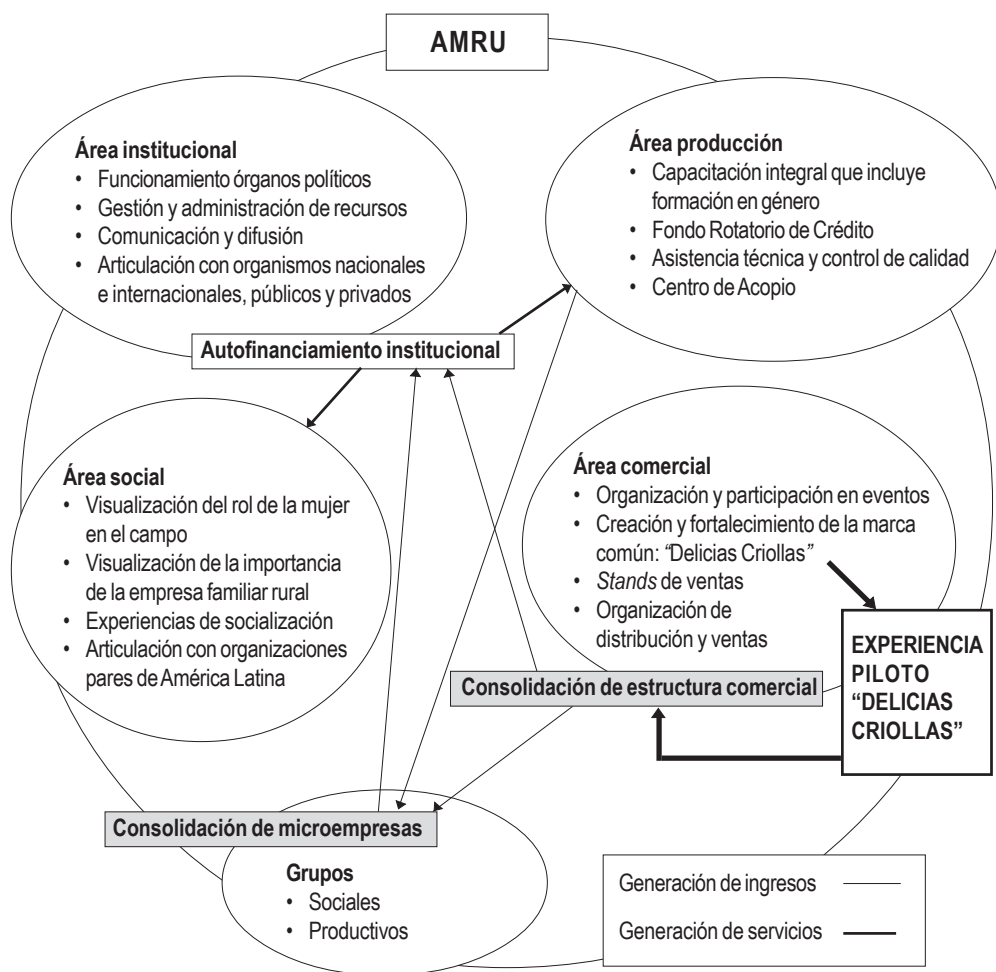
Figura 2. Equipo de trabajo



Si bien todas las áreas están integradas entre sí, y si una se fortalece también lo hace el resto, según lo manifestado por la Coordinadora Técnica, el área comercial *“es la más débil, ya que requiere de recursos (financieros) imposibles de sustituirlos con voluntad y ‘pulmón’, esfuerzos y articulaciones entre personas e instituciones de accionar puntual y/o periódico”* (entrevista a la Coordinadora Técnica, junio, 2004). Esta área es la que presenta el mayor desafío, ya que intervienen factores de mercado que exigen un dinamis-

⁹ La Mesa Criolla consistió en un evento organizado por el Gobierno de Uruguay a través de su primera dama, para promover y vender alimentos elaborados artesanalmente, los días 30 y 31 de agosto, y 1º y 2 de septiembre de 2001, en el predio del Laboratorio Tecnológico del Uruguay. En este evento participaron 54 grupos integrantes de AMRU y 10 en carácter de invitados, seis de los cuales solicitaron su afiliación a la Asociación una vez finalizado el evento.

Figura 3



mo en los tiempos de respuestas para los que las mujeres no están totalmente preparadas. De acuerdo con la Coordinadora, se necesita *“establecer los vínculos entre AMRU y la estructura comercial, la cual debería ser autónoma, y tener independencia económica pero bajo el control de AMRU”* (entrevista a la Coordinadora Técnica, junio, 2004). Estos son los temas en el área de comercialización que será necesario resolver en el corto y mediano plazo para lograr un buen aprovechamiento de las capacidades de los grupos, de los recursos existentes, y de las oportunidades que brinde el mercado.

En términos globales, en los diez años que lleva la Asociación las **áreas institucional y productiva** han sido las más desarrolladas, mientras que el **área social** ha sido menos promovida, aunque desde el inicio se tuvo conciencia de la importancia de su fortalecimiento. El énfasis en capacitación en producción y la búsqueda por obtener mejores productos fueron acompañando el desarrollo del área social. Posteriormente, en los últimos años, surgieron necesidades más específicas que se tradujeron en la realización de talleres y encuentros donde se han discutido temas de carácter eminentemente social, tales como roles de género, demandas políticas, condiciones para el ingreso a la asociación, y potenciación de dirigentes.¹⁰

El **área comercial** también fue avanzando pero a un ritmo más lento que las anteriores. AMRU es consciente que ésta requiere un perfil más adecuado y un cambio de mentalidad para poder desarrollarse en mayor profundidad. En palabras de la Coordinadora Técnica (agosto, 2004): *“Existe mucha información a la que no se está accediendo, que está disponible, pero falta un puente”* que la Asociación no ha podido crear por falta de disponibilidad de recursos. La marca común presenta una nueva perspectiva para el desarrollo del área y es clave para su fortalecimiento. Antes existían iniciativas por parte de los grupos a nivel local, y esfuerzos puntuales de venta de productos aprovechando exposiciones o ferias nacionales, pero no había un programa estructurado ni homogeneidad en los productos que se vendían. Desde 1996 se manifiesta el deseo de contar con una marca común pero se presentan limitaciones de índole operativa para asumir su concreción. A partir de la Expo-Prado de 1998 y 1999 comienza a solicitarse la autorización del Servicio de Bromatología de cada Departamento, para la elaboración de conservas. Para la venta de artesanías se ha intentado realizar control de calidad a través de voluntarios y organismos a los efectos de uniformizar la calidad de los productos.

La Mesa Criolla de 2001 —como se verá más adelante—, marca un punto de inflexión en la historia de la Asociación. Allí es donde se hace visible la capacitación brindada hasta ese momento, y se produce un reconocimiento importante de la organización, a nivel productivo, comercial, social, e institucional. Esto precipitó logros, y a partir de entonces se generó un contexto favorable que promovió la concreción de la marca común. Sin embargo, según la Coordinadora Técnica, la Asociación aún necesita mayor maduración para enfrentar los cambios que se requieren a nivel organizativo. El lanzamiento prematuro de la marca común ha supuesto atender nuevos desafíos que permitan cumplir con los objetivos de la marca, esto es, generar nuevos espacios y ampliar horizontes

de venta para mejorar los ingresos de las familias. Para que la marca pueda insertarse en el mercado, es necesario homogeneizar la producción, definir los canales y formas de distribución, y generar una estructura operativa que permita lograr una expansión en la colocación de los productos. Para ello se prevé la creación de un plan de negocios a corto, mediano y largo plazo, de manera de establecer etapas de avance en el proceso que sean consistentes entre sí. Otro desafío que se plantea es la necesidad de responder a nuevas demandas generadas por el crecimiento, mayor visibilidad, un fortalecimiento de la identidad y nuevas expectativas creadas.

En síntesis, la Asociación, en sus diez años ha mantenido un proceso de franco crecimiento y expansión en sus metas y actividades. La estructura interna se ha ido adecuando a las necesidades y demandas de sus protagonistas, sin perder de vista los objetivos de largo plazo en cuanto a generar condiciones que sean propicias para el desarrollo y la mejora en calidad de vida de las mujeres y sus familias.

3. *Los grupos*

El número de grupos ha ido en constante crecimiento. Al comienzo, en 1995, eran 94 grupos distribuidos en 14 Departamentos; en 1996 eran 124 grupos de los 19 Departamentos; en 1998 eran 138 grupos; en 2000, 145 grupos; en 2001, 165 grupos; en agosto de 2002, 176 grupos; y 190 grupos en 2003. A fin del año 2003, la Mesa Directiva resuelve poner freno a los ingresos y desarrollar talleres de ingreso que permitan atemperar el desequilibrio que genera el alto número de solicitudes de ingreso con múltiples expectativas, lo que dificulta el proceso colectivo de desarrollo y el fortalecimiento institucional.

En relación a las actividades, la mayoría de los grupos (un 70%) son productivos, y se dedican a conservas de alimentos, quesos, miel, tejidos, cerámica, batik, pintura en tela, arreglos florales y cestería ecológica, tallado de madera, cobre, trabajo en piedra y otros. De éstos, aproximadamente noventa grupos se dedican a la elaboración de conservas de alimentos, quesos, miel, hongos, y productos cárnicos, siendo la tendencia creciente, ya que son los productos que ofrecen más perspectivas de comercialización a corto plazo. Los grupos dedicados a alimentos en conserva se han dividido en tres niveles¹¹ de común acuerdo entre los miembros de la Asamblea:

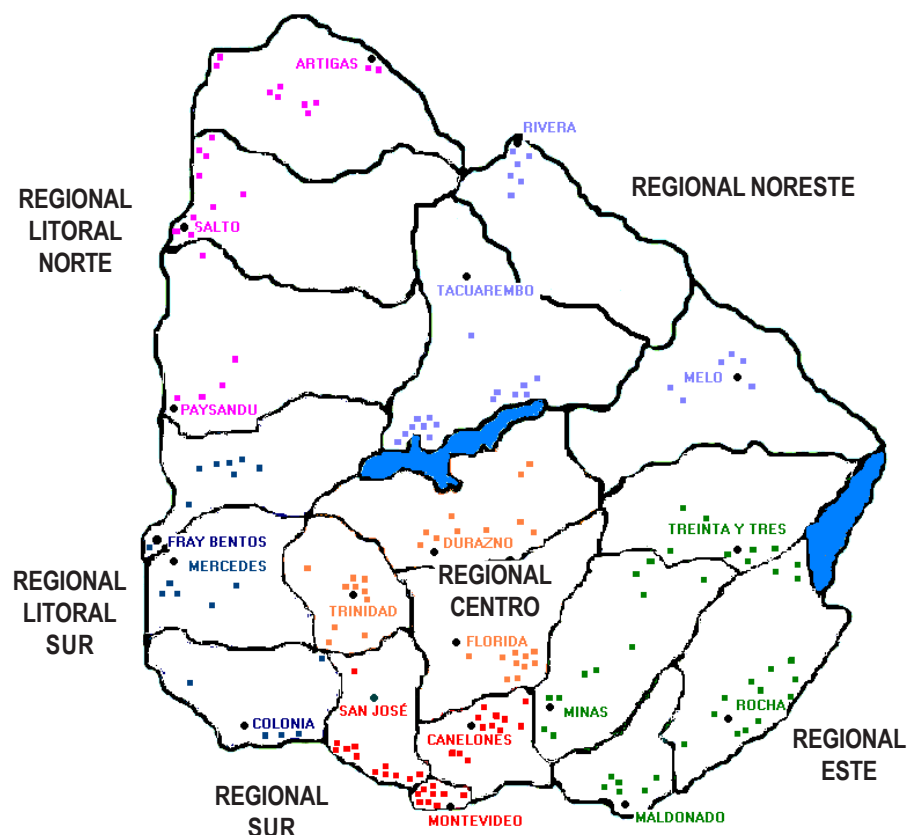
¹¹ Para una descripción más detallada de los niveles, ver Cuadro 1.

-
- *Nivel 1* (10 grupos): se encuentran los más capacitados, que cumplen rigurosos controles de calidad y comercializan sus productos con la marca común. Cumplen con las normas legales y las establecidas por bromatología nacional y regional.
 - *Nivel 2*: (50 grupos): son grupos con necesidad de profundizar en capacitación, que cuentan con la forma legal que la *Cooperativa “Delicias Criollas”* les brinda y tienen registros bromatológicos departamentales y están gestionando los nacionales.
 - *Nivel 3*: (30 grupos): comprende grupos nuevos, que recién se inician y también otros con mayor trayectoria institucional pero con mayores necesidades, producto de las fuertes restricciones que soportan (éste es el caso de los Departamentos de frontera, más alejados de los centros poblados).

Los grupos restantes se dedican a actividades de índole social, en las áreas de salud, educación, vivienda, comunicaciones, etc., o realizan ambos tipos de actividad (productiva y social). Las deserciones de algunas socias se han debido a la disolución de grupos o porque cambiaron su lugar de residencia. En muy pocos casos hubo deserción en forma grupal y se debió, fundamentalmente, a no ver colmadas sus expectativas, ya que al ingresar no conocían a qué tipo de organización se integraban y pensaban que era posible recibir donaciones desde AMRU u ofertas de cursos gratuitos. En muchos casos se logró canalizar éstas y otras expectativas positivamente, y los grupos permanecieron en AMRU.

La distribución de los grupos por Departamento para el año 2002 se presenta en la figura de página siguiente.

Figura 4
Mapa de Grupos AMRU
(agosto, 2002)



Fuente: Perfil institucional, 2004.

4. La generación de alianzas para el fortalecimiento institucional

Desde su fundación, AMRU desarrolló una estrategia de vinculación con instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, y promovió la participación de representantes de la Asociación en eventos de carácter nacional, regional y fuera de la región. Como se mencionó anteriormente, en el Encuentro Nacional de Paso de los Toros efectuado en setiembre de 1994, se reafirmó, por un lado, la autonomía de la organización y la necesidad de que ésta responda a los intereses específicos de las mujeres rurales; y por otro lado, como

estrategia de supervivencia –dadas las limitaciones que enfrentaban las mujeres en términos de recursos– se planteó la necesidad de promover la coordinación con todas las instituciones públicas y privadas vinculadas al quehacer de la mujer rural, para poder fortalecer la institución desde el inicio. Se enfatizó, asimismo, la necesidad de articular las demandas provenientes de las mujeres rurales con las ofertas institucionales, procurando en todo momento una utilización efectiva y un aprovechamiento eficaz de los recursos existentes, evitando la superposición de esfuerzos y estableciendo alianzas estratégicas. Así, AMRU buscó respaldos institucionales de organismos nacionales e internacionales a los efectos de contar con apoyos y recursos que permitieran, a la vez, la financiación de proyectos y actividades tendientes a cumplir con los objetivos establecidos por sus integrantes y consolidarse como institución. Además, esta estrategia permitió la consolidación de la Asociación a través del intercambio de información y experiencias, y la generación de lazos interpersonales e interinstitucionales que contribuyeron al enriquecimiento de sus integrantes en forma individual y grupal.

4.1 Los vínculos internacionales

A lo largo de los diez años, AMRU estuvo presente en encuentros regionales y extrarregionales, los que han sido muy valiosos para compartir experiencias, formarse, y dar a conocer a la entidad fuera de fronteras. A modo de ejemplo, a nivel de la región, en 1995 participó en el Seminario de Mujeres Rurales y Mercosur, en Rosario, Argentina. En octubre de 1995, con el apoyo de la Oficina de la FAO de América Latina y el Caribe, y la Asociación Brasileira de Entidades Estatales de Asistencia Técnica y Extensión Rural (ASBRAER), la Coordinadora Técnica participó en el Seminario de Procesamiento a Pequeña Escala de Frutas y Hortalizas para los países del Cono Sur, realizado en Campinas, Brasil. También participó en el mismo, un técnico del LATU, lo cual fue clave para el desarrollo posterior de una importante actividad de capacitación en conservas de alimentos con el apoyo del LATU y del mismo técnico como instructor. En 1996, su presidenta participó en una consulta a ONG en relación con la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, en Asunción, Paraguay (17 al 24 de setiembre); y en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, que tuvo lugar en Roma entre el 13 y el 17 de noviembre, para lo cual se contó con apoyo de la FAO. Asimismo, con el apoyo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, cinco delegadas (dirigentes de la Asociación) participaron del Primer Encuentro Latinoamericano y del Caribe de Mujeres Rurales trabajadoras, en Fortaleza, Brasil, en setiembre de 1996.

A estos eventos se sucedió la participación en muchos otros, tanto en América Latina como fuera de la región, lo cual le ha significado a AMRU la posibilidad de interactuar y compartir experiencias con otras organizaciones pares de América Latina y de otras partes del mundo. Se destaca, en ese sentido, el encuentro que tuvo lugar en Rivera-Livramento en octubre de 2000, entre los grupos de mujeres de AMRU y de Rio Grande do Sul, en cuya coordinación y animación la Asociación asumió un papel central que fortaleció el vínculo entre las organizaciones de ambos países. También en el año 2000, AMRU participó en un encuentro en Colombia sobre “Liderazgo para el desarrollo”, y en 2002 en un taller titulado “Dirigiendo el cambio desde una perspectiva de género”, organizados por Agriterra y ACWW, y el Congreso Mundial de Mujeres Rurales, realizado en España. En el año 2003, ganó el premio Ashoka por la iniciativa de la creación de la marca “Delicias Criollas”; a partir de entonces representantes de AMRU han participado en varios encuentros realizados en Argentina sobre producción y comercialización.

4.2 Vínculos con instituciones de desarrollo y empresas

Los convenios y alianzas con instituciones dedicadas al desarrollo rural y al fomento de emprendimientos han sido decisivos para el fortalecimiento institucional. Un convenio logrado al comienzo del funcionamiento con Pronappa-FIDA-MGAP fue clave para poder desarrollar durante 1995-1996 la labor de consolidación de las seis regionales. Asimismo, durante 1996, el convenio financió el trabajo de la Coordinadora Técnica y de promotoras en las seis regionales, así como la realización de la 3ª Asamblea realizada en el Departamento de Rivera los días 29 y 30 de noviembre donde participaron más de 800 mujeres rurales.

También fue de gran trascendencia un convenio firmado con Junagra-GTZ, mediante el cual se financiaron proyectos presentados por más de treinta grupos de la Asociación, desde fines de 1994 hasta 1998. Complementariamente, en 1996, el programa Cardjin apoyó la financiación de los servicios de asistencia técnica y productiva, puntualmente en Canelones.

En 1997, con el respaldo de Pronappa, y atendiendo a las demandas de los grupos que trabajan en la conservación de alimentos, se creó el Banco de Bollones. Este Banco consiste en proporcionar los bollones y las etiquetas a los grupos según sus requerimientos, y en el momento de la venta, se descuenta el monto de la etiqueta y el frasco.

En 1998, EPA consultora, con apoyo financiero del Programa de Desarrollo

llo de la Granja (Predeg)-GTZ, realizó un importante trabajo sobre “Diseño de una estrategia institucional y comercial de los grupos de mujeres productoras de conservas de AMRU”. La consultoría incluyó un estudio de mercado a través del cual se pudo detectar la demanda potencial de conservas de alimentos a nivel nacional, lo cual fue clave en el desarrollo de la producción posterior. También con fondos Predeg-GTZ, en ese año se contrató los servicios de consultoría de ASE-SC, a los efectos de implementar un Fondo Rotatorio que permitiera a los grupos tener acceso a pequeños créditos para comprar insumos sin endeudarse con el sistema financiero, ya que se evaluó la necesidad de las mujeres de poder acceder a créditos para poder emprender cualquier actividad productiva. En el marco de apoyo del Fondo Canadá, y el proyecto con la Embajada Británica, AMRU compró un equipamiento para el control de calidad de los productos (refractómetros y pH-metros) y de esa forma se benefició una gran cantidad de grupos. Los grupos pagaban en cuotas accesibles el equipamiento, lo cual era devuelto al Fondo Rotatorio. El Fondo Rotatorio lo administró en principio Fundasol, hasta abril de 2002, y hoy lo hace la misma AMRU. En un principio el monto ascendía a US\$20.000; actualmente el fondo es menor debido a la devaluación del dólar ocurrida en el año 2002. Recientemente, la Directiva autorizó la utilización de US\$100 para cada grupo contra una propuesta de trabajo. Existe un repago de alrededor del 95%.

Últimamente se ha incursionado en el establecimiento de vínculos con empresas y/o empresarios privados (Levi's, Kraft, entre otros) lo cual es una modalidad innovadora que permitirá desarrollar el área de comercialización.

4.3 Vínculos con organismos públicos y organizaciones sociales

Desde el comienzo y hasta el presente se establecieron vínculos con organismos públicos y organizaciones sociales a los efectos de responder a las demandas que hacían las mujeres y sensibilizar a las autoridades y al conjunto de la sociedad en lo que respecta a la problemática que atraviesa la familia rural y especialmente la mujer. Algunas de estas organizaciones fueron:

- Banco de Previsión Social,
- Universidad del Trabajo,
- Instituto Interamericano para la Cooperación Agrícola (IICA),
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU),
- Intendencias Municipales,
- Red de Mujeres Políticas,

-
- Conaprole,
 - Universidad de la República,¹²
 - Instituto de la Mujer y la Familia,
 - Comisión de Seguimiento de Beijing, y
 - Corporación Nacional para el Desarrollo

El tipo y duración de los vínculos con estas instituciones ha sido variable, dependiendo de sus objetivos y de la función desempeñada por cada una. En general, los vínculos se lograron establecer sobre la base de interrelaciones personales, más que institucionales. En la medida que ha sido posible mostrar resultados, se crearon vínculos más formales de carácter institucional. En algunos casos, AMRU se ha convertido en referente y las instituciones han hecho el contacto inicial para establecer un vínculo. En ocasiones, éste consistió en la obtención de un apoyo puntual para la concreción de actividades específicas (por ejemplo, IICA, Corporación Nacional para el Desarrollo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) o alianzas más estables como es el caso del LATU, Red de Mujeres Políticas, Todos por Uruguay; en otras, AMRU participó como una de las instituciones pertenecientes a una red más amplia (por ejemplo, Comisión de Seguimiento de Beijing); y en otros casos, se recurrió a las mismas a fin de presentar demandas específicas relativas a las condiciones laborales de las mujeres rurales (Banco de Previsión Social, Instituto de la Mujer y la Familia). También se establecieron vínculos con UTE, ANTEL y Banco de Seguros del Estado, a los efectos de atender algunas demandas de las mujeres rurales en particular.

Los resultados obtenidos con las instituciones fueron diversos según el nivel de receptividad existente y los lazos institucionales generados. Cabe destacar la diversidad de alianzas y acuerdos tipo puzzle buscando establecer lazos con personas y/o instituciones que de alguna manera logaran dar respuesta a las demandas de las mujeres y los grupos AMRU. La movilización de recursos de terceros ha sido importante, debido a la falta de recursos económicos propios.

Además del apoyo para el desarrollo de actividades de distinta índole, se ha obtenido apoyo logístico de diversas instituciones. Así, entre 1995 y 1997, cuando AMRU carecía de una sede central, las reuniones de la Comisión Di-

¹² En el año 2002, AMRU y la Universidad de la República, a través de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio, firmaron un convenio de cooperación. Por éste, se contó con la colaboración de estudiantes de Bellas Artes para el montaje de exposiciones y folletería, y de quien elabora este trabajo, para la edición de *Construyendo nuestra historia* (2004).

rectiva se desarrollaron en algunas oportunidades en los locales de Junagra-GTZ, Centro Cooperativista Uruguayo, IICA, y Fundación Friedrich Ebert (Fesur). A menudo, cuando no se contaba con local la sede de reuniones fue la plaza de comidas de la Terminal de Autobuses de Tres Cruces. En 1998, el Programa de Desarrollo de la Granja (Predeg) del MGAP, contribuyó con AMRU a los efectos de alquilar una oficina en la CNFR por un año. La CNFR, luego de finalizada la financiación, continuó brindando su apoyo a la Asociación. Actualmente, en el marco de proyecto con Agriterra, se alquila un sector de la sede de la CNFR.

Otros convenios significaron una puerta de entrada para AMRU en ámbitos que permitieron incrementar su visibilidad y su inserción en el ámbito local.

Así, en 1996, la Asociación Rural del Uruguay confirmó la participación de los grupos en la Rural del Prado sin costos para AMRU, y se estableció un convenio entre ambas instituciones, a partir del cual AMRU participó en la Expo-Prado entre 1997 y 1999 (en 1999 se obtuvo, además, apoyo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y del Instituto Nacional de Alimentación).

4.4 Alianzas tendientes a fortalecer la proyección social

Si bien AMRU no ha desarrollado una labor gremial en el sentido estricto, en instancias específicas ha presentado demandas de las mujeres pertenecientes a la Asociación, para lo cual ha contado con el apoyo de instituciones y profesionales que han orientado esta labor. Así, se realizó en el año 1998 la presentación a los partidos políticos, y especialmente a la Red de Mujeres Políticas, de un documento sobre *Políticas públicas para la mujer rural*, sobre requerimientos y propuestas recogidas de las dirigentes de AMRU, para cuya elaboración se recibió el apoyo de la politóloga María Elena Lurnaga. Las consultas y el proceso de análisis del contexto político y social se realizaron con el apoyo de la Fundación Friedrich Ebert (Fesur). Según palabras de la Coordinadora Técnica, “Fesur fue importante porque brindaba apoyo sin condicionamientos” (entrevista de junio, 2004). Aunque los recursos no fueran mayormente significativos, permitieron organizar los primeros talleres de formación de dirigentes.

Vale la pena destacar que en marzo de 2004, en ocasión de la conmemoración de los diez años de la Asociación, se realizaron dos seminarios financiados por Agriterra: “Las mujeres del campo participamos y nos empoderamos” y “Fortaleciendo las organizaciones de productores del Mercosur y la región”, donde se intercambiaron experiencias de más de treinta representantes de or-

ganizaciones de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Colombia y Uruguay. En este evento se le encomendó a AMRU realizar la articulación que promueva el seguimiento y la concreción de acciones orientadas al cumplimiento de las prioridades y estrategias definidas en conjunto. Estos seminarios representaron un reconocimiento muy importante a nivel internacional y la posibilidad de que muchas integrantes estuvieran en contacto con personas de diversos países, al mismo tiempo, ampliando de esta manera los espacios de intercambio y de interacción a futuro.

En síntesis, AMRU, desde sus inicios, ha apostado a la pluralidad y diversidad en el desarrollo de vínculos interinstitucionales. El siguiente cuadro resume la secuencia de pasos que es importante tener en cuenta para la creación de alianzas interinstitucionales y que han pautado, explícita o implícitamente, la estrategia seguida por AMRU.

PASOS EN EL DESARROLLO DE ALIANZAS INTERINSTITUCIONALES	
1.	Identificación de los productos a obtener
2.	Identificación y conocimiento del socio potencial y de sus intereses
3.	Análisis de la cooperación que beneficia a ambas partes
4.	Análisis de actores y factores internos y externos más relevantes para el logro del producto (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas –FODA–)
5.	Diseño de estrategias: conjunto de actividades orientadas hacia un mismo fin
6.	Evaluación y ajustes permanentemente
García y Santos, R., Ashoka, Buenos Aires, julio, 2003. Reunión de presentación de nuevos emprendedores. <i>Fellows</i> a nivel regional: Chile, Argentina, y Uruguay.	

5. La capacitación en base a demandas y necesidades

La capacitación de los grupos y de dirigentes ha sido una de las estrategias principales de acción de AMRU a lo largo de toda su trayectoria. Aun previamente a su fundación, los grupos que luego conformarían la Asociación, participaron en instancias empíricas de capacitación en aspectos referidos a la producción y conservas. El diagnóstico realizado en 1991 (al cual se hizo referen-

cia en la primera sección) para el desarrollo de experiencias productivas planteó la necesidad de atender tres aspectos fundamentales: acceso a crédito, asesoramiento, y capacitación. Esto sentaría las bases para dar respuesta, en lo sucesivo, a las demandas planteadas.

Los cursos de capacitación realizados en este período de diez años abarcan diversas áreas:

- producción,
- gestión,
- procesamiento de alimentos,
- comercialización,
- formación de dirigentes y preparación para nuevos ingresos.

En todos los casos, los temas son elegidos en base a las sugerencias y demandas de las propias mujeres, lo cual constituye una gran ventaja a la hora de evaluar la participación y el grado de aprovechamiento de los mismos. Es importante resaltar que si bien los cursos se han centrado en los ejes temáticos arriba detallados, apuntan al **fortalecimiento integral** de las mujeres y de toda la Asociación y por lo tanto incorporan también aspectos tales como comunicación, relacionamiento entre grupos, e identidad institucional. Los cursos realizados estuvieron en todos los casos apoyados por agencias y organismos nacionales y extranjeros, lo cual evidencia la capacidad de gestionar recursos y establecer alianzas por parte de la Asociación. Sin embargo, la dependencia de financiamientos externos de corto plazo ha significado un gran esfuerzo de elaboración de proyectos, insume tiempo y plantea incertidumbres a la hora de planificar actividades a largo plazo, lo cual atenta contra la estabilidad y la continuidad de la Asociación como herramienta de formación y desarrollo integral de sus miembros. AMRU es consciente de esta limitación y apunta a lograr por un lado, un mayor grado de autofinanciamiento, sobre todo a través del aporte de las ventas de los grupos, y por otro lado, proyectos con agencias a mediano plazo que garanticen la continuidad de las acciones que se emprendan.

La primera instancia de capacitación fue en junio, julio y agosto de 1996. Se realizaron talleres a cargo de integrantes de la Casa de la Mujer de la Unión, apoyados por Fesur, denominados “Jornadas de análisis de elementos básicos para la creación de microemprendimientos”. Si bien el contenido de estos talleres era relevante, fueron realizados a iniciativa de Fesur, sin haber tenido previamente en cuenta las demandas de las mujeres. Finalizados estos talleres, se realizaron otros en el mismo año que permitieron redefinir los objetivos de AMRU y se recabaron las demandas concretas en cuanto a los temas a tener en cuenta para futuras capacitaciones.

A partir de estas instancias se pudieron diferenciar dos grandes ejes temáticos de formación los cuales guiaron la estrategia de capacitación seguida en los años subsiguientes:

- a. producción y gestión,
- b. formación de dirigentes.¹³

En el área de **producción y gestión**, las instancias de formación y capacitación se enmarcaron en las consultorías realizadas: estudio de mercado y acceso al crédito. Entre los años 1997 y 1999, un convenio con la Junta Nacional de Empleo-MTSS, administrado por Cardjin, permitió desarrollar cursos que apuntaron, por un lado, a la consolidación de microemprendimientos viables y autosustentables en el tiempo; y por otro, a la conformación de una red comercial que coordinara y apoyara a los distintos microemprendimientos. La capacitación incluyó aspectos vinculados a la calidad, en lo relacionado con lo productivo, y a la profundización de los conocimientos adquiridos, en lo referente a la actividad empresarial. Se abordaron además, aspectos relativos a la gestión institucional, tales como formas organizativas o asociativas de producción (aspectos legales y de formación). Los aspectos referentes a formas organizativas y a comercialización y gestión se encararon a nivel nacional (la Asociación como un todo) y a nivel local o grupal, ya que el objetivo era la conformación de una verdadera red comercial a nivel nacional, complementaria de las actividades a nivel local de los diversos grupos.

El equipo encargado de realizar la capacitación (técnicos del LATU, legisladora, según la temática) se trasladó a las localidades donde se encontraban los grupos de mujeres. Las beneficiarias de estos cursos fueron:

- 175 mujeres de 18 grupos piloto (participantes en los cursos de: Nivelación, producción y control de calidad; Diseño y presentación de los productos; Gestión, administración, comercialización y marketing; Formas legales y asociativas);
- 10 mujeres integrantes de la Comisión Directiva de AMRU, que participaron en dos talleres para Capacitación en Coordinación y gestión política institucional y comercial, lo cual significó un importante paso en la formación de dirigentes;
- 30 mujeres (5 delegadas de cada regional) para asumir la organización y administración de actividades de índole comercial en sus respectivas regionales y a nivel nacional;

¹³ Ver punto 7.

-
- 180 mujeres (30 delegadas de cada regional) para la conducción político- institucional y gestión comercial en sus respectivas regionales.

En total, considerando las beneficiarias directas e indirectas, se favorecieron unas 1.000 mujeres integrantes de los 160 grupos afiliados a AMRU en ese entonces. Los cursos fueron de frecuencia semanal o quincenal, y tuvieron una duración de entre cinco y nueve meses. La flexibilidad de la Junta Nacional de Empleo (Junae) fue clave para el éxito de las capacitaciones, que se reflejó posteriormente en haber logrado excelente calidad de los productos. Es de destacar que los insumos para el proyecto fueron aportados por las propias beneficiarias, con lo cual los cursos estuvieron adaptados a sus necesidades, posibilidades, y realidades concretas.

Complementariamente, dentro de la línea de capacitación orientada a la producción y la gestión, entre abril de 1998 y abril de 1999 y con el apoyo de la Embajada Británica, se desarrollaron una serie de cursos en el programa de “Apoyo al desarrollo y consolidación de pequeñas empresas agroindustriales constituidas por agrupamientos de mujeres rurales asociadas a AMRU”. Los cursos fueron dictados por técnicos del LATU y tenían como objetivos: a. la capacitación *in situ* a veinte grupos de la Asociación, la cual incluyó diferentes áreas: producción, higiene, sanidad, infraestructura locativa y equipamientos para la uniformización de criterios, incorporando metodologías de trabajo; b. brindar herramientas para la obtención de la habilitación bromatológica a nivel nacional; c. la puesta en marcha del Fondo Rotatorio de AMRU (FRA), cuya formación surgió de los talleres y luego se analizó su factibilidad con la consultoría ya mencionada; y d. la capacitación en gestión empresarial. Se realizaron cinco jornadas por grupo, y la población objetivo fueron 150 mujeres delegadas de veinte grupos de todo el país.

En la misma línea, en 2001 se realizaron cursos de uso y manejo de agrotóxicos, y producción ecológica de alimentos, desarrollados en convenio con la Corporación Nacional para el Desarrollo-LATU-Centro Uruguayo de Tecnologías Alternativas (CEUTA). El principal objetivo de los cursos fue capacitar a las integrantes de los grupos para elaborar productos de buena calidad, con todas las normas sanitarias exigidas por ley. Como en los casos anteriores, los cursos fueron adaptados a la realidad y a las condiciones económicas de los grupos para que pudieran ser cabalmente aprovechados.

Siguiendo con la línea de capacitación en producción y gestión, a fines de 2001, mediante la presentación de un proyecto a la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la OEA, se desarrolló el proyecto: *Fortalecimiento del rol de la mujer rural uruguaya: desarrollo con equidad*. Los objetivos de este

proyecto fueron: a. identificar y diseñar un plan de estrategias de marketing que permita la consolidación y el avance de los 15 microemprendimientos de mujeres rurales seleccionados; b. capacitar 120 mujeres de los 15 microemprendimientos para concretar las estrategias diseñadas; y c. fortalecer la estructura institucional imprescindible para lograr avances en la conformación de una red de comercialización. Para planificar los talleres, la Coordinadora Técnica y las integrantes del Comité Ejecutivo realizaron giras por varios Departamentos para reunirse con grupos de Montevideo, San José, Canelones, Florida, Lavalleja, Treinta y Tres, Cerro Largo, Maldonado, Colonia, Durazno, y Treinta y Tres. Durante estas giras se explicó el criterio de selección de las áreas y de los grupos involucrados en el proyecto, y se les entregó una reseña informativa del mismo. Estas giras permitieron además evaluar la Mesa Criolla e intercambiar ideas sobre el quehacer institucional. Posteriormente se realizaron seis talleres de capacitación entre el 18 de setiembre y el 30 de noviembre de 2001 en las localidades de: Montevideo (local de Fesur), Salto (Salto), Paso de la Arena (Montevideo), Paso de los Toros (Tacuarembó), Pan de Azúcar (Maldonado), y el cierre final en Montevideo (local del LATU). La reseña y conclusiones de las actividades desarrolladas se encuentran en una publicación que lleva el nombre del proyecto (CIM-AMRU, 2001). Actualmente existen otras demandas de capacitación para otros rubros pero a la fecha ha sido política institucional no gestionar apoyos para ello, ya que no existe más capacidad de gestión.

Como ya fue mencionado en el punto anterior, a consecuencia del proceso de crecimiento de AMRU, se evaluó definir y estructurar un equipo asesor propio en el área de producción (antes a cargo del equipo del LATU). Es así que desde 2002 se cuenta con un equipo asesor en el área de alimentos, compuesto por un ingeniero agrónomo (contratado por el programa Uruguay Rural de FIDA) y tres estudiantes avanzados de Ingeniería de Alimentos. Este equipo ha realizado cursos de capacitación en Técnicas Básicas de Conservación de Alimentos: uno fue en Rocha en octubre de 2003, otro en Río Negro y otro en San José (para San José, Florida, y Canelones), entre febrero y marzo de 2004. En cada una de estas instancias, de tres días de duración, participaron aproximadamente 35 mujeres de diferentes Departamentos. Los cursos se planifican a principio de año, según las demandas que presentan las delegadas departamentales a las delegadas regionales, las que a su vez las presentan a la Mesa Directiva. En los cursos se les brinda un manual sobre conservación de frutas y hortalizas elaborado en base a materiales de FAO, de Facultad de Ingeniería y de Facultad de Química; se introducen los conceptos más importantes en estos temas; se enseña a manejar el refractómetro y el pH-metro, y se hace referen-

cia a qué información tiene que ir en la etiqueta. La materia prima la ponen los grupos. Los participantes realizan una evaluación del contenido del curso —la cual se corrige en el momento y se comentan las observaciones—, y de la metodología. Además, el equipo realiza tareas de asistencia técnica y control de calidad de alimentos, a través de análisis que se realizan en la Facultad de Química. El seguimiento se realiza a los grupos del Nivel 2 y se cuenta con una ficha de evaluación de los productos envasados como forma de registro de control de calidad (ver Anexo 2).

Existen otras demandas de capacitación para otros rubros pero a la fecha ha sido política institucional no gestionar apoyos para ello, ya que no existe más capacidad de gestión.

6. El desarrollo de la marca “Delicias Criollas” y el fortalecimiento de la estructura comercial

Una aspiración de larga data de la Asociación ha sido la consolidación de productos de calidad uniforme para poder vender los mismos bajo una misma marca y así lograr una mejor inserción en el mercado. Ya en la Asamblea del año 1996 se planteaba como meta para 1997 “*comenzar acciones a los efectos de ir uniformizando la producción, para alcanzar una marca común de AMRU*” (*Nuestra Propuesta para 1997*). Luego de un largo camino, como ya se mencionó, a partir de la Mesa Criolla realizada en el año 2001 se creó la marca “Delicias Criollas”. Hasta el momento se encuentran habilitados 15 grupos y existe una variedad de 92 productos: mermeladas, almíbares, jaleas, licores, miel, hongos, *pickles* y salsas, lácteos, cárnicos, etc. Estos productos se venden en eventos especiales (tales como la Mesa Criolla, ExpoActiva de San José, Exposición Rural del Prado); en sitios de venta permanentes, tales como el Parque de Vacaciones de la UTE, Rocha, Termas de Salto, etc.), y en canastas que se entregan a domicilio en forma ocasional.¹⁴ En forma puntual se enviaron muestras de exportación al exterior y se concretaron algunas exportaciones que no fueron mayores en volumen por no disponer de *stock* (estas oportunidades surgieron y fueron tramitadas a través de la primera dama): EEUU, El Salvador, República Dominicana, Italia y Chile, y próximamente serán enviadas muestras a Venezuela y Costa Rica. Actualmente, se está organizando

¹⁴ En diciembre de 2002 se efectuó una experiencia de entrega de canastas a domicilio y en el año 2003 ANTEL eligió a AMRU para enviar canastas con productos de la marca “Delicias Criollas” a sus mejores clientes.

Cuadro 1
Características de los grupos “Delicias Criollas” y servicios
brindados por AMRU según nivel del grupo

Nivel	Característica de los grupos	Acceso a beneficios
1	Grupos estables, con trayectoria en la organización, que han alcanzado niveles de calidad adecuados y que cumplen con las normas legales que permiten su comercialización a nivel nacional. Serían los grupos integrados en “Delicias Criollas”	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento y control de calidad • Acceso a insumos del Centro de Acopio • Acceso a crédito del FRA • Acceso a canales de comercialización de “Delicias Criollas” • Acceso a eventos comerciales • Equipamiento mínimo para uniformizar condiciones de producción
2	Grupos estables, con trayectoria en la organización y que se perfilan para ingresar en el nivel 1. Con alto grado de involucramiento con el proyecto de “Delicias Criollas” y que se preocupan por mejorar la calidad de sus productos y por legalizar su producción (por ejemplo, registros bromatológicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a capacitación. • Asesoramiento en la tramitación de los registros bromatológicos • Acceso a eventos de comercialización. • Acceso a créditos mediante el Fondo Rotatorio • Acceso a la compra de insumos en el Centro de Acopio
3	Grupos que comienzan a producir, sin formación productiva, con baja estabilidad tanto en calidad como en volúmenes producidos, que se involucran recientemente con AMRU, con mediano grado de involucramiento con el proceso de “Delicias Criollas”, que necesitan capacitarse para elaborar y que no tienen perspectivas claras de obtener los registros bromatológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a capacitación. • Acceso a la compra de insumos en el Centro de Acopio

la producción y las ventas, y se está trabajando para la obtención de los recursos necesarios para la consolidación de esta importante iniciativa sobre la base de:

- los ingresos provenientes de las ventas de productos de “Delicias Criollas”;
- los ingresos provenientes de las cuotas de los grupos;
- los ingresos que se reciben de donaciones (vía proyectos o en especies).

En una primera etapa, AMRU subsidia el desarrollo de la marca a los efectos de lograr su mantenimiento. Una vez que se generen excedentes, éstos serán volcados nuevamente a AMRU de manera de que ésta pueda lograr mayor grado de autonomía.

Para llevar adelante este nuevo emprendimiento y fortalecerlo se optó por realizarlo con pocos grupos. Se seleccionaron los grupos de punta, en base a aspectos técnicos, tales como calidad de producción, y aspectos políticos, trayectoria. A medida que se vaya avanzando en esta experiencia, se prevé incentivar a que se unan otros grupos, siempre y cuando éstos cumplan con los criterios políticos y técnicos exigidos para formar parte de la marca común. En función de las características de los grupos, se establecieron tres niveles, los cuales a su vez reciben diferentes servicios y beneficios. El siguiente cuadro detalla las características de los grupos y el acceso a los beneficios para cada nivel.

Los grupos de la experiencia están asesorados por el equipo propio de AMRU y son regularmente visitados por éste. El asesoramiento consiste en la planificación de la producción, control de la calidad y seguimiento de los productos, cálculo de costos, y ajuste en los procedimientos de producción.

También se cuenta con un equipo básico de operación para estos grupos (paila, pH-metro, trituradora, y autoclave). Todos los grupos cuentan con refractómetro propio adquirido por el FRA, el cual les permite hacer el control de calidad a los productos; el resto (paila, pH-metro, trituradora, autoclave) se distribuye de acuerdo a un plan de trabajo en forma rotatoria. Asimismo, se está trabajando para ampliar el Fondo Rotatorio de Crédito, de modo de poder dar respuesta a las necesidades operativas y de pequeñas inversiones de los grupos.

En abril de 2004, con presencia de delegadas de los grupos integrantes de “Delicias Criollas”, se firmó el documento que habilitó la fundación de la *Cooperativa “Delicias Criollas”* (ver Anexo 3). De esta manera, se constituyó una organización que nuclea a los grupos que participan de la marca, lo cual favorece y fortalece la coordinación entre los mismos. A partir de esta forma de organización cooperativa, los grupos participantes tendrán el marco legal necesario e imprescindible para poder operar comercialmente y gestionar sus propios recursos, y realizar la compra de insumos en forma colectiva. En el boletín de abril del 2004 se leía: *“Esto [la creación de la cooperativa] significa un importante y trascendente avance que desde tiempo atrás se viene analizando en profundidad en los diversos ámbitos del quehacer institucional.*

supone también responsabilidades que todas/os debemos asumir, cada una desde el lugar que hoy le toca, para poder alcanzar las condiciones de competitividad que contribuyan a la consolidación de todos los emprendimientos AMRU y su marca común 'Delicias Criollas'. Es trascendente que a diez años de la creación de AMRU se dé nacimiento a la Cooperativa 'Delicias Criollas'".

Uno de los desafíos que plantea el desarrollo de la cooperativa es que al mismo tiempo de promover su fortalecimiento y su autonomía desde el punto de vista financiero y comercial, es necesario que mantenga el vínculo con AMRU, de manera que exista una identidad común entre ambas estructuras organizativas, se establezcan lineamientos generales de funcionamiento, y no se creen conflictos de intereses o estructuras paralelas sin conexión real.

Otro desafío que se plantea, es abrir la cooperativa a nuevos grupos, sin perder calidad en la producción, luego de consolidar la experiencia piloto, que actualmente está en sus inicios. El desafío es dar los pasos minimizando riesgos para abastecer mercados en forma progresiva, acorde a la capacidad de producción, organización y distribución de la producción (es decir, lograr un equilibrio oferta-demanda). En esta etapa se están debatiendo aspectos tales como si es necesario tercerizar las ventas, y de ser así, si esto debe hacerse en forma transitoria o definitiva, cómo se establecen los controles y si se realiza en exclusividad o con más de una firma. Al mismo tiempo está a estudio a quién corresponde definir esto y cuál es o debe ser el grado real de participación y decisión de los grupos productores "Delicias Criollas" y de AMRU como un todo.

En la etapa actual, como se mencionó más arriba, se ha optado por consolidar la experiencia en lugar de promover la ampliación de la cooperativa. Si bien esta alternativa parece acertada desde el punto de vista estratégico a fin de que no se produzca un debilitamiento de la experiencia, se deberá tomar precauciones para que la cooperativa no se transforme en un grupo de élite dentro de AMRU, y el vínculo entre los grupos que pertenecen y no pertenecen a la cooperativa continúe desarrollándose en forma horizontal. Para esto, es importante que los grupos que pertenecen a la cooperativa desarrollen canales de comunicación fluidos con otros grupos no participantes de la misma y les transmitan su experiencia, sus aprendizajes, sus éxitos y errores, de manera de lograr un fortalecimiento institucional y el desarrollo transversal de los grupos.

Este año se ha gestionado con la municipalidad capitalina la concesión de un local para ventas y se recibió de la empresa Kraft, la propuesta para comercializar los productos de la marca común a través de sus canales de distribución. Por otra parte, se prevé investigar en la elaboración de productos total-

mente innovadores, sea por su originalidad o por sus características; en este sentido se realizarán ensayos, en el marco de un convenio con el Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay (CASMU), quien pondrá a disposición sus nutricionistas e infraestructura para investigar alternativas. Además, se está trabajando para establecer un convenio con el INIA, a efectos de poner el énfasis en la “trazabilidad” de los productos; en un principio, para establecer el certificado de origen a partir de la materia prima a utilizar por los grupos.

En relación a los ingresos generados, desde el año 2002 (año a partir del cual se llevan registros económicos sistemáticos a nivel central) el monto generado en los eventos ha sido de aproximadamente U\$S7.000 (dólares). Por concepto de alquiler de equipamiento recientemente puesto en marcha, se estima recaudar al cabo de un año, aproximadamente U\$S1.700. Además, como ya se mencionó, se está implementando el cobro de una cuota diferencial a los grupos de la experiencia piloto, que reciben múltiples servicios. Por otro lado, la empresa Azucarlito paga \$50 cada 50 kilos de azúcar comprada por los grupos, y Agriterro, en el marco de un proyecto para el fortalecimiento institucional de AMRU, aporta \$45.000 uruguayos/mes para salarios, infraestructura y capacitaciones varias.

Por otra parte, se obtienen ingresos “en especies” (es decir, no en dinero en efectivo) que provienen de diversas instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras. Los mismos comprenden apoyos de carácter técnico, de infraestructura y logístico, de equipamiento, y de carácter económico:

Apoyo técnico:

- asesoramiento técnico del LATU;
- análisis químicos y microbiológicos de las Facultades de Agronomía y Química de la Universidad de la República.

Infraestructura y logística:

- un local para depósito cedido por la Comisión del Mercado Modelo;
- el uso de la sala de eventos en Portones Shopping;
- el uso del Atrio Municipal para eventos;
- la concesión de stands de ventas en una importante feria capitalina;
- buzones sin costo cedidos por el Correo Nacional en algunas localidades del Interior del país;
- apoyo logístico de las municipalidades de todo el país.

Equipamiento:

- un celular donado por ANCEL con tiempo en el aire sin costo;
- donación del municipio capitalino de una camioneta para el traslado de productos, exonerada de patente y reducción del seguro (BSE);¹⁵
- donación en equipamiento de la Xunta de Galicia para los grupos de emprendedoras rurales y para AMRU (U\$S27.000);
- equipamiento (refractómetros para asegurar el control de calidad) de la Embajada Británica y del Fondo Canadá;
- equipamiento donado por la Embajada de Holanda por un monto de U\$S5.500 para los grupos involucrados en “Delicias Criollas”.

Económico:

- venta de etiquetas, azúcar y frascos a menor costo;
- descuentos significativos en los costos por habilitaciones bromatológicas.

Se está gestionando también el uso de cámaras de frío para almacenar productos y bajar sustantivamente los costos finales de los productos.

En función de la experiencia acumulada, en un informe elaborado por la Coordinadora Técnica sobre “Delicias Criollas”, se identifican las siguientes recomendaciones para reproducir la experiencia:

Cuadro 2

Algunas recomendaciones para crear y sostener una marca común para la comercialización de los diversos productos

1. Realizar un diagnóstico de necesidades y promoción del trabajo colectivo. Partiendo de un diagnóstico de las necesidades específicas de la población, se deberá detectar agentes locales con capacidad de liderazgo con quienes promover el concepto de articulación y trabajo colectivo como herramienta para alcanzar las metas propuestas.
2. Generar ámbitos de participación que promuevan objetivos concretos y realizables. Apoyar la búsqueda de alternativas de desarrollo acordes a las características y posibilidades de los agentes involucrados en el proceso. Seleccionar e involucrar a líderes locales para coordinar los grupos y conformar una red de grupos productivos.

¹⁵ Banco de Seguros del Estado.

3. Realizar un estudio de mercado para identificar cuáles son los productos que la sociedad compraría, a partir del aprovechamiento de un saber tradicional. Definir y acordar los productos a elaborar con los grupos.
4. Definir las necesidades de capacitación y buscar el apoyo de institutos de capacitación y/o profesionales especializados para organizar talleres de entrenamiento en procesos productivos, de gestión y marketing.
5. Generar una “marca común” para la producción y comercialización.
6. Conformar un equipo técnico para el seguimiento de los emprendimientos productivos que asegure la calidad de los productos y aumente los volúmenes y variedad de producción. Elaborar estándares de calidad comunes en los productos elaborados por cada grupo. Para ello, registrar y sistematizar la producción, los productos en *stock* y las ventas y distribuir las cuotas de producción entre los grupos.
7. Promover la “marca común” y desarrollar la comercialización de los productos. Para ello se aconseja realizar campañas publicitarias en distintos medios de comunicación, incluyendo la creación de folletería. Además, identificar posibles canales de distribución para la comercialización. Por ejemplo, organizar y participar en eventos y ferias para dar a conocer la marca y los productos y ofrecer un servicio de ventas domiciliarias, y/o involucrar a empresas para que compren los productos como regalos empresariales.
8. Disponer de un local donde instalar un depósito y poner en marcha un centro de acopio para la provisión de los grupos del equipamiento e insumos necesarios.
9. Una vez iniciada la comercialización, se deberá instrumentar mecanismos para fortalecer la infraestructura comercial e institucional y buscar extender la experiencia a otros grupos.

Cabe destacar que si bien estos aspectos contemplan dimensiones organizativas generales de importancia a la hora de promover una experiencia similar a la desarrollada por AMRU, no contemplan la dimensión de género. Sería recomendable que al organizar este tipo de emprendimientos se aborde esta dimensión, ya que de lo contrario se pueden crear situaciones en que se reproduzcan los roles tradicionales en cuanto a relaciones sociales de poder y de organización social.

Complementariamente, como forma de fortalecer la estructura comercial, en el año 2003 se realizó una jornada-taller de presentación y discusión de una tesis de la Universidad de Montevideo acerca de las posibles estrategias para el posicionamiento de la marca “Delicias Criollas” y la forma de desarrollar la más conveniente para los productos de la marca. Participaron de este evento los 15 grupos de la experiencia piloto “Delicias Criollas”, en total 30 mujeres representantes de los grupos. Este trabajo, así como la ya mencionada tesis elaborada por Brunini (2001), constituyen los primeros estudios de corte académico donde se analizan dos facetas distintas de AMRU: su estrategia comercial y sus estrategias para revalorizar a las mujeres que la integran, respectivamente. En 2004, mediante el apoyo de Cinterfor/OIT y la Facultad de Agronomía, se elaboró el presente documento que busca sistematizar los factores que contribuyen a la consolidación y funcionamiento de grupos que se consideren exitosos, tanto desde el punto de vista comercial, como humano.

7. El fortalecimiento de los liderazgos locales

El surgimiento, mantenimiento y funcionamiento de AMRU han estado muy influenciados por las líderes que ha tenido a lo largo de estos diez años. Desde el comienzo, como se mencionó anteriormente, el liderazgo de la Dra. García y Santos ha sido clave en la historia de AMRU. En su rol de Coordinadora Técnica ha desarrollado múltiples tareas de promoción de la Asociación, de vinculación con otras instituciones, ha organizado múltiples actividades en torno a capacitación de las mujeres y comercialización de los productos, y ha impulsado desde hace algunos años, la labor de ampliación del equipo técnico para canalizar las diversas demandas existentes y atender al crecimiento organizacional. Un liderazgo personal tan decisivo tiene también riesgos y ello ha sido, en más de una oportunidad, objeto de reflexión a la interna de la Directiva para promover cambios en los roles asumidos por las dirigentas. Ejemplos de este paulatino mayor protagonismo en la conducción institucional, son los Talleres de Ingreso y la implementación del Comité Ejecutivo.

Las líderes departamentales han tenido un papel primordial en el funcionamiento de los grupos en cada Departamento y de la Asociación en su conjunto. Como forma de fortalecer el rol que desempeñan las líderes y por lo tanto fortalecer también a la Asociación, se promovió la **Formación de dirigentes**, para lo cual se realizaron una serie de talleres entre 1999 y 2002, con el apoyo de Fesur. En estos talleres, además, se planificaron tareas a llevarse a cabo en las departamentales y definir las responsabilidades a asumir por parte de cada una de las delegadas. Anualmente se realizaron entre dos y tres talleres con las

directivas del Consejo o de la Mesa y, en cada instancia, fueron beneficiarias de los mismos, 25 directivas de todo el país. Como es habitual en los talleres de capacitación de AMRU, la metodología utilizada fue participativa, a través de la aplicación de una dinámica al inicio para romper el hielo y generar un clima de trabajo agradable y la utilización posterior de tarjetas individuales donde las participantes registraron sus ideas sobre los temas planteados (metodología SOP).

Como primer aspecto se plantearon los logros y las dificultades que encontraban las directivas para el funcionamiento adecuado de la Asociación; una vez definidos éstos, se redefinieron las actividades a seguir y se establecieron los compromisos a asumir por cada participante. A partir de las actividades y capacitaciones demandadas se establecieron los distintos cronogramas. En estos talleres fue donde surgió, entre otros, la necesidad de tener una marca común y también la de definir en AMRU las cuatro áreas de trabajo.

Continuando con el “hilo conductor” de los talleres realizados con Fesur, AMRU realizó en noviembre de 2003 y en mayo de 2004, otros dos talleres de Formación de Dirigentes. Concurrieron a éstos, cuarenta dirigentes representantes de todo el país, cuya selección estuvo a cargo de la Mesa Directiva en base a criterios previamente definidos (el grupo de dirigentes incluye las integrantes del Consejo Directivo pero también a otras mujeres que reúnen características previamente definidas, tales como potencial para el liderazgo, experiencia previa y formación).

Los objetivos del primer taller fueron definir con precisión el rol de las dirigentes, sus aptitudes y actitudes, utilizando como ejes de análisis una perspectiva de género y del manejo del poder.

Una de las participantes opinó en relación a estos temas:

Me sirvió para mejorar la autoestima, conocerme a mí misma, para saber de lo que soy capaz. Pero además me reafirmó la idea que podemos más, si aunamos esfuerzos. Esto se cumple día a día a medida que AMRU crece, y nosotros con ella (encuesta realizada en junio de 2004).

En el segundo, se trabajó el tema de incidencia política de AMRU, ya que por ser 2004 año electoral, se encaró la realización de un documento para presentar a los distintos partidos políticos.¹⁶ En este último taller, moderado por la Lic. María Elena Larnaga del Departamento de Ciencias Políticas de la Fa-

¹⁶ AMRU: “Políticas Públicas para la Mujer Rural: un compromiso ético y una necesidad política”, presentado en el Palacio Legislativo el 8 de marzo de 2005.

cultad de Ciencias Sociales, los temas principales fueron: el funcionamiento y el rol del Estado y de las demás organizaciones, el rol de AMRU, las estrategias y alianzas a seguir, y los ejes temáticos a abordar en el documento.

Con esta experiencia se busca incorporar a las mujeres al ámbito público y trascender las experiencias locales, involucrando a los grupos en el desarrollo de propuestas colectivas y la elaboración de políticas públicas que tengan en cuenta las perspectivas de las mujeres rurales para contribuir a superar las condiciones de inequidad social en las que se encuentran y mejorar la calidad de vida de las familias rurales. Es posible suponer que la subrepresentación existente de las mujeres en los ámbitos de poder y de toma de decisiones, hace que los intereses particulares de las mujeres rurales no sean atendidos y no se consideren legítimas sus demandas y preocupaciones. Por esto el documento que se planea realizar es una vía sumamente válida para lograr el reconocimiento de los partidos políticos y la clase dirigente en general, de las necesidades e intereses planteados por las mujeres pertenecientes a la Asociación.

A pesar de los avances logrados, a partir del segundo taller se identificó, como “cuello de botella” para alcanzar los objetivos propuestos, la heterogeneidad entre las delegadas participantes en cuanto a los niveles de compromiso y participación, los niveles de información que cada una maneja, los diversos énfasis en los intereses personales y grupales, y la dificultad que tienen las dirigentes en poder asumir sus roles en sus localidades, poder cumplir con las actividades propuestas y reafirmarse en la tarea como dirigentes de AMRU. Por esto, en una instancia posterior de encuentro (mayo), las dirigentes vieron la necesidad de establecer distintos niveles que responden a las distintas etapas del proceso de formación en que se encuentran actualmente. Se establecieron así tres niveles de dirigentes: a. **nivel 1**: dirigentes con antigüedad, experiencia, formación y carisma (15 integrantes); b. **nivel 2**: dirigentes más nuevas pero con formación (10 integrantes); y c. **nivel 3**: dirigentes más nuevas con potencial (4 integrantes). El Comité Ejecutivo designó el nivel 1, y luego de que éste se estructuró, nombró los otros dos niveles. Si bien aún no están institucionalizados, la prioridad será fortalecer fundamentalmente el primer nivel; la idea es que las dirigentes de distintos niveles se formen y preparen en diversos aspectos. Las instancias de capacitación y formación que brinda AMRU se ofrecerán con contenidos de complejidad creciente según los niveles, para que gradualmente las del nivel 3 sirvan como formadoras de otras mujeres que se encuentren en los otros grupos.

Este nuevo criterio de capacitación en base a niveles de experiencia representa un cambio importante en la dinámica organizacional. Por un lado, es ventajoso ya que la formación se define en base a las prioridades y necesidades de

las dirigentes, responde a las necesidades de capacitación continua, y permite avanzar en el desarrollo organizativo mediante el crecimiento personal y colectivo; por otro lado, tiene el riesgo de crear situaciones de disparidad en cuanto a las instancias de capacitación ofrecidas para cada nivel, y de distanciamiento con los grupos de base. En la medida que los niveles sean equitativamente considerados en la distribución de las instancias de capacitación, exista movilidad entre uno y otro nivel, y las dirigentes no pierdan de vista la importancia de mantener un estrecho vínculo con los grupos, estos riesgos se minimizan. Paralelamente, no se debería descuidar la permanente capacitación de los grupos de base y promover un liderazgo participativo con líderes locales, para que la toma de decisiones sea cada vez más descentralizada y el intercambio se produzca en forma cada vez más horizontal. El fortalecimiento de los grupos y de los líderes locales permitirá un mayor sentido de identidad y pertenencia con la Asociación, meta que ha sido enfatizada para el año 2004.

En forma complementaria a los cursos y talleres mencionados, en todos los Consejos Directivos Nacionales y en algunas Mesas Directivas, se realizan instancias de capacitación con las delegadas departamentales asistentes. Las temáticas abordadas varían pero apuntan al fortalecimiento institucional. Se han realizado *talleres de “gestión departamental”* para apoyar a las delegadas con las rendiciones de cuentas de las distintas departamentales; talleres de planificación de actividades en los cuales se apuntó a incorporar una metodología para planificar las tareas a realizar a nivel departamental y nacional; y talleres de comunicación, en los cuales se brinda información y herramientas para que las mujeres difundan más y mejor la tarea de AMRU y para encontrar alternativas para que la información dentro del Departamento sea más eficientemente manejada.

Complementando las instancias de capacitación mencionadas, en mayo de 2004, por primera vez, se realizó un Taller de Ingreso. Esta iniciativa surgió de las directivas como condición para los nuevos grupos que ingresen, ya que se evaluó como necesario transmitir la experiencia de AMRU previo a la admisión de nuevos grupos. La idea es que todos los grupos que deseen entrar a AMRU participen de esta jornada y en ella se informen de la tarea de la Asociación de manera de no generar falsas expectativas. Lo novedoso de esta propuesta es que las que moderan y conducen los talleres son seis dirigentes del nivel 1 (voluntarias) quienes planean rotarse en grupos de tres para futuras instancias. Con la realización de estos talleres, se abren nuevos espacios y oportunidades de participación en la conducción institucional y las dirigentes asumen un mayor nivel de compromiso y responsabilidad. A la vez, se tiene especial cuidado en no llegar a una elitización de la dirigencia: no existen privilegios ni desvíos de fondos.

La evaluación del primer taller, en el que participaron las seis dirigentes y diez potenciales socias, aporta elementos sobre los aspectos metodológicos que fueron positivos y los que se deberían corregir para futuros talleres. Algunos testimonios recogidos por escrito de las participantes a la finalización del taller fueron:

[Estoy] muy contenta de haber participado y de haber conocido nuevos grupos y de poder volver pronto.

Me llevo el entusiasmo de muchas mujeres, con muchas cosas en común, en salir adelante y también impresionada de cómo se ponen la camiseta de AMRU. Dejo el haber compartido charlas y ver muchas problemáticas que pasamos o vamos a pasar.

Me llevo la alegría de haber compartido una jornada de información sobre AMRU. Conocer un grupo de mujeres de campo como yo. Cambiar ideas, escuchar y ser escuchada.

Me dejó muchas cosas claras y me agradó mucho, el compañerismo que reinó en todo momento. Las felicito por todo el esfuerzo realizado, siempre hay que seguir unidas para mejores logros.

En este año se plantea realizar un segundo taller en la ciudad de Rocha con los grupos que no asistieron en la primera instancia. Luego de esta introducción los grupos cuyos objetivos sean coincidentes con los de AMRU serán registrados como miembros de la misma.

III. Los ejes del proceso evolutivo de AMRU

El análisis de la trayectoria de AMRU durante sus diez años de vida, permite identificar cuatro ejes principales en la evolución de la organización. Éstos son:

- 1) De la asociatividad al empoderamiento individual y colectivo
- 2) De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género
- 3) Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público
- 4) Del saber local y la producción tradicional, a un proyecto colectivo de calidad integral y de profesionalización.

Si bien a los efectos de su caracterización, estos ejes se expresan en términos de proceso definiendo un punto de partida y un punto de llegada, es importante aclarar que no constituyen procesos acabados sino que se encuentran en franco proceso de desarrollo y construcción y que, además, requieren de una concepción de evolución en espiral que implica ir retroalimentándose a partir de la praxis y pensarse en un proceso de mejora continua. Además, aunque se presenten en forma separada para su mejor comprensión, no constituyen fenómenos aislados uno del otro sino que son interdependientes y se retroalimentan entre sí. La definición y caracterización de los mismos fue refrendada y complementada por un grupo de directivas de AMRU reunidas a los efectos de su chequeo, en agosto de 2004, con lo cual se reafirma su validez desde la perspectiva de las propias integrantes de la Asociación. Estos ejes a su vez se sustentan en las estrategias de acción que fueron implementadas a lo largo de los diez años. Las estrategias, asimismo, están asociadas con los ejes aunque no en forma directa, pudiendo corresponder a cada eje una o más estrategias.

1. De la asociatividad al empoderamiento individual y colectivo

La mayoría de los análisis sobre las organizaciones sociales de mujeres rurales plantean que éstas se organizan para paliar los efectos de la crisis económica sobre los hogares y comunidades (Martínez, 2002). Sin embargo, según los testimonios recogidos, ésta no es la única razón por la cual las mujeres se vincularon con los grupos de AMRU. La formación de grupos en las diversas localidades responde a varios motivos; generar ingresos es uno de los principales pero otra razón de peso que reafirman las mujeres, es la necesidad de salir del aislamiento, así como también la necesidad de legitimarse socialmente, fortalecer su identidad como mujeres rurales (en su doble condición de subordinación –y en el caso de mujeres rurales de escasos recursos, triple condición de subordinación–), generar un espacio propio y reafirmar su autonomía. Asimismo, valoran el trabajo en conjunto y el intercambio de experiencias; el relacionamiento con sus pares les da una fuerza que las motiva a seguir adelante y las enriquece. Además, el organizarse surge de la necesidad de mantener el lugar de residencia y poder permanecer en el campo con sus familias.

Por otra parte, el hecho de pertenecer a AMRU les confiere un marco de referencia y un contexto institucional que brinda la posibilidad de crecer y desarrollarse, posibilitando la superación o la mejora de restricciones que las afectan por ser mujeres y rurales. La mayor parte de los grupos de AMRU son grupos constituidos por mujeres que viven en una misma localidad y por lo tanto pueden reunirse y comunicarse en forma frecuente. Algunos de los grupos son

constituidos por las propias familias, y en estos casos también figuran hombres como socios, aunque las titulares de dichos grupos son mujeres. Tanto en entrevistas realizadas con mujeres de la Asociación, como en la información recabada en los documentos de AMRU y la recabada por Brunini (2001) para su tesis, se evidencia el importante papel que cumplen los grupos y AMRU en romper con el aislamiento de las mujeres, fortalecer el desarrollo individual y la autoestima a través de la tarea grupal, y consolidar una identidad común. Algunas expresiones recogidas al respecto en documentos y entrevistas fueron:

Nos reuníamos el último sábado de cada mes en la casa de cada una, según el recorrido del camión levantando los tarros (de leche); ese fue nuestro itinerario, y nunca nada nos vino bien durante un año: elaborar dulces, cultivar hierbas aromáticas, criar conejos, lombricultura. Hasta que nos dimos cuenta después de un año que más que producir, lo que realmente necesitábamos era un espacio para nosotras mismas. Nos dimos cuenta que el decir “estamos haciendo dulces, o estamos haciendo hierbas” era como para cubrirnos del qué dirán. Porque vivimos en una zona (que creo que en todo el país se da) que si ven que salís y salís, dicen en qué andarán éstas (entrevista a integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

El grupo nos ayudó a conocernos, nos vemos de otra forma; las familias como que se han integrado más; hay un mejor relacionamiento, nos ayudamos en cantidad de cosas, nos apuntalamos. Eso es muy importante porque estamos realmente solas. El teléfono ayuda, pero nos sentimos muchas veces en la mitad del campo (entrevista a integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

Hemos encontrado, creando la Asociación, el espacio para fortalecer nuestra autoestima, la AMRU es un estímulo que nos permite trabajar con decisión, perseverancia y convicción. Nos brinda diversas instancias de encuentro, para intercambiar experiencias, salir del aislamiento, capacitarnos y comercializar nuestros productos, volcando nuestra experiencia de grupo, nuestros logros y dificultades (integrante de Regional Este, 20 de octubre, 1996, en: Nuestra Propuesta para 1997).

Estar en grupo es fantástico, nos ha ayudado mucho. Actualmente cada una de nosotras nos conocemos mucho, vemos la vida de otra forma, sabemos que juntas podemos conseguir cosas. Estamos mejor personalmente y mejoramos la relación con nuestra familia. La AMRU nos ha dado mucha fortaleza (integrante de la Mesa Directiva, citada por Brunini, 2001).

Estos testimonios dan cuenta de la falta de espacios propios y de algunas limitaciones en la comunicación y el relacionamiento que experimentan las mujeres en sus hogares y sus comunidades. Más allá de las mejoras económicas que las mujeres puedan lograr a partir de la venta de productos, es claro que AMRU ha cumplido un papel fundamental, tanto en el desarrollo de capacidades y habilidades que se encuentran latentes y no se expresan en forma espontánea si no existen las condiciones y el ámbito propicios, como en el crecimiento individual integral de las mujeres, que redundan en una nueva forma de relacionarse y de autoperibirse.

Según Rowlands (1997, citado por Martínez, 2002), el empoderamiento incluye tres niveles: el nivel personal, el cual implica “desarrollar cambios en la autopercepción, confianza individual y capacidad (liberándose de la opresión internalizada); el nivel de las relaciones cercanas, donde empoderamiento significa desarrollar habilidades para negociar e influenciar la naturaleza de las relaciones y toma de decisiones en el interior de estas relaciones y, finalmente, el nivel colectivo, donde los individuos trabajan juntos para tener un impacto más amplio que trasciende el poder que cada individuo puede desarrollar” (p. 162).

Una vez que las mujeres logran consolidar su accionar a través de los grupos, ellas mismas constatan un proceso de empoderamiento a nivel individual y colectivo que se traduce en una mayor autoestima, seguridad y confianza en las capacidades y potencialidades de cada una, de los grupos y de la Asociación en su conjunto. Si bien este proceso ocurre en forma heterogénea entre las mujeres y los grupos produciéndose marchas y contramarchas, existe un reconocimiento generalizado en cuanto a que AMRU ha constituido un importante estímulo al crecimiento y desarrollo de cada una, trayendo aparejado un cambio en los roles, tanto a nivel de las familias, como en el relacionamiento con las comunidades locales. Estos cambios se han traducido, por ejemplo, en la conquista de espacios en el grupo familiar, donde los maridos e hijos apoyan las actividades de los grupos, y en algunos casos, se incorporan a las mismas, o a nivel comunitario en un mayor nivel de respeto o, por lo contrario, de resistencia frente a las acciones emprendidas.

En las entrevistas realizadas y los documentos síntesis de talleres y asambleas, las mujeres expresan de diversas maneras el empoderamiento que han experimentado, tanto a nivel personal, como a nivel de sus relaciones cercanas y a nivel colectivo. Una de las integrantes de la Mesa Directiva manifestaba la evolución y el empoderamiento que ella misma experimentó a nivel personal y colectivo desde que comenzó su labor hasta el momento actual de la siguiente manera:

“Cuando empezamos, éramos totalmente novatas. Diferentes organismos, IICA, Predeg, no sabíamos lo que era. A veces preguntábamos, nos daba cosa, pero preguntábamos porque no queríamos quedarnos sin saber. Me veo cuando ingresé y me veo ahora, y no me mueve nada de eso. Yo me enfrento a quien sea, no tengo ningún problema, todos somos iguales, tenemos diferentes capacidades, diferentes posibilidades, pero no me cohíbo. Recuerdo cuando tuvimos la primera entrevista con el Ministro de Ganadería, en aquella época, íbamos muertas de miedo. No sabíamos cómo hacer, si darle la mano o no, para nosotros era un mundo totalmente desconocido. Nos apoyó la Coordinadora que siempre nos estuvo apoyando y que nos decía ‘ustedes pueden’. Pero vos no sabés si podés. Teníamos ese temor que no sabíamos cómo nos íbamos a presentar. Toda la gente de campo somos así. Hoy puedo ir tranquila. Pero nos costó. No fue que en la primera entrevista nos hicimos cancheras (...). Yo no pretendo ser ejemplo ni modelo de nadie, pero siento la necesidad de dar mi experiencia. Entonces a todas las mujeres que puedo les digo no tengan miedo, nosotros pasamos por eso, para nosotros fue muy difícil. Las dirigentes lo decimos” (entrevista a una integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

En el mismo sentido, otros testimonios de integrantes de la Mesa Directiva actual expresan el crecimiento personal que experimentaron a través de su experiencia en AMRU:

“A mí me ha servido muchísimo, uno aprende, intercambia, surgen nuevas cosas todos los días, nos ayuda a crecer a todas. Estamos en contacto, involucradas, tratamos de dar respuesta a las necesidades” (entrevista a una integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

“La experiencia para mí es muy importante, yo he crecido. Como siempre digo, tenía algo adentro que me estaba hinchando que no sabía qué era. Fue a través de AMRU que supe lo que quería hacer” (entrevista a una integrante de la Mesa Directiva, agosto, 2003).

2. *De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género*

Como se explicitó en el capítulo anterior, a través del estímulo a la formación de grupos, de los cursos de capacitación y de la convocatoria a instancias de trabajo y de toma de decisiones colectivas, AMRU ha promovido que las mujeres adquieran mayor autonomía respecto a sus familias y mayor visibilidad en sus comunidades. Este proceso ha llevado a que se planteara la necesidad, por parte de algunas mujeres, de analizar sus roles desde un enfoque de género. Este enfoque, si bien estaba presente en forma implícita en muchas de las actividades que desarrolló AMRU a lo largo de su trayectoria, no fue adoptado ni promovido en forma explícita hasta el año 2003, en que se comenzaron a realizar en las distintas regionales, Talleres de Género. La concreción de estos talleres surgió en base a la inquietud planteada por una delegada al CDN, el cual tomó una decisión unánime a favor de realizarlos; la razón fundamental responde a una toma de conciencia cada vez mayor de las limitantes y condicionantes sociales que impone el hecho de ser mujer y rural. El enfrentarse a nuevas situaciones personales, grupales, e institucionales, producto de la visualización y el reconocimiento institucional alcanzados, actúan como desafío y detonante para plantearse la necesidad de convocar instancias de discusión de temas referidos a la forma en que las mujeres se plantan frente a su realidad.

Para la realización de los talleres, los cuales comenzaron en el año 2003, se contrató un equipo asesor en género (conformado por Carmen Beramendi y Laura Marrero) que se trasladó a las distintas regiones para facilitar la concurrencia a los mismos. Hasta la fecha se han realizado en cinco regionales (Montevideo, Salto, Mercedes, Treinta y Tres, Rivera y Durazno) con la participación de aproximadamente treinta mujeres en cada instancia. En ellos, durante un día, se abordan temas como: definición del poder, clases o tipos de poder, empoderamiento y autoestima.

Algunas reflexiones posteriores a los talleres de 2003 fueron:

“Reafirmé la idea de que la cooperación es indispensable para lograr objetivos colectivos o individuales. Dependemos unos de los otros en todo lo esencial para lograr la felicidad personal, un mejor nivel de vida y el progreso general. Fuerza para salir adelante entre todas.”

“Me aportó conocimiento para mi vida personal, experiencias nuevas, mucho enriquecimiento, y mucha fuerza para continuar el cami-

no que estoy recorriendo. Nuevos conocimientos y la alegría de conocer muchas mujeres que están en la misma lucha de trabajo de todos los días, con dificultades pero con mucha fuerza, voluntad y compromiso para seguir adelante.”

“Me aportó cosas en las que no me sentía segura, elementos que me dieron una seguridad en mí misma que nunca pensé que tenía. A pararme y ver en mi interior: ¿quién soy?, ¿qué quiero?”

“Estos días me aportó mucho conocimiento, además el estar junto con otras mujeres compartimos cosas de los grupos y las familias. Aprendimos cómo manejarnos mejor para ayudar a nuestras compañeras de grupo. Me dejó crecimiento personal, satisfacción y emociones.”

Si bien todavía no se han realizado evaluaciones generales sobre los resultados de estos talleres, una primera apreciación de parte de la Coordinadora Técnica es que existe una gran heterogeneidad en cuanto al grado de conciencia de la discriminación existente; por lo tanto surge la necesidad de respetar las diferentes situaciones, visiones, necesidades y diversos grados de dependencia a la hora de analizar los vínculos de las mujeres con sus familias y comunidades. Desde el equipo administrativo se plantea la disyuntiva sobre la conveniencia de intervenir para acelerar un proceso de toma de conciencia o respetar los tiempos de las propias mujeres. También se plantea el desafío de cuidar un sano equilibrio entre las dirigentes y los grupos de base, de manera que no se provoque un distanciamiento entre unas y otros.

Una vez finalizada la sistematización e interpretación de los talleres por parte del equipo técnico, se realizará una evaluación de resultados en conjunto con las delegadas regionales para definir los pasos a seguir en el futuro.

3. *Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público*

Según los testimonios recogidos en encuentros y talleres realizados a lo largo de los diez años, muchas mujeres antes de entrar en AMRU tenían un espacio de acción que se reducía al ámbito familiar; sus necesidades propias frecuentemente permanecían relegadas, dando prioridad a las necesidades de sus familias. El ingreso a la Asociación y la participación en los grupos les ha permitido proyectarse al ámbito público y lograr un posicionamiento y reconocimiento a nivel de sus comunidades y de la sociedad en su conjunto.

Esta evolución queda de manifiesto en comentarios tales como:

“Sentimos que nos unimos para romper el aislamiento de la mujer del campo. Siempre hay que ayudar al marido, cuidar a los hijos, cocinar, lavar ropa, atender enfermos. Y nuestros derechos, ¿dónde están? ... Estamos contentas de agruparnos, nos sentimos familia dando lo que esté a nuestro alcance para seguir marchando adelante.” AMRU, 1996.

“Yo estoy inmensamente agradecida a AMRU. De joven, mi círculo era mi familia y nada más, y a medida que mis hijos fueron creciendo me sentí sola, y AMRU me dio la posibilidad de crecer y de ver que alguien de mi edad tiene mucho para hacer y dar.” Reunión de Comisión de Dirigentes Asesoras, 2004.

La realización de la Mesa Criolla, en el año 2001, fue el evento que causó mayor impacto a nivel institucional en el área comercial. Significó la concreción de una aspiración de larga data en cuanto a poder comercializar los productos con una marca común (“Delicias Criollas”) y la obtención de mayor visibilidad y reconocimiento a nivel nacional de la labor de la Asociación. Al mismo tiempo, representó un desafío para las mujeres que se vieron desbordadas y sin las herramientas necesarias para enfrentar las nuevas demandas y las dificultades que se presentaron como consecuencia de los requerimientos organizativos y de negociación (ver Anexo 4). Como se mencionó anteriormente, en los años subsiguientes, se intentó superar los obstáculos, promover la continuidad de la marca y de su posicionamiento en el mercado a través de capacitación y la creación de nuevas estructuras (cooperativa) que faciliten la organización del trabajo y viabilicen la comercialización de los productos. La mayor visibilidad a nivel de los medios y el incremento en el número de asociadas son pruebas de los resultados favorables obtenidos en estos últimos tres años.

4. *Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral y de profesionalización*

La producción de alimentos, su preservación, su preparación y su elaboración, así como la fabricación de artesanías, han sido habilidades que las mujeres aprendieron a través de los conocimientos transmitidos por sus familias a lo largo de su vida. Al agruparse y comenzar a poner en común los conocimientos y saberes de cada una, las mujeres han logrado potenciarlos y desarrollarlos. La capacitación adquirida en diversas áreas ha contribuido a perfeccionar las habilidades individuales y colectivas, las cuales se han reflejado en experien-

cias de producción y comercialización, como se mencionó anteriormente. En el caso de la producción de conservas, el desarrollo de la marca y la *Cooperativa "Delicias Criollas"* es la concreción de una larga serie de cursos de capacitación e instancias de planificación y evaluación destinadas a lograr una alta calidad en la elaboración de productos. Tal como se expresa en el texto siguiente, las mujeres están convencidas de que su perfeccionamiento, además, es necesario para que ellas puedan contribuir a que sus familias permanezcan en el campo.

*"Queremos nuestra tierra. Nos gusta escuchar su silencio y sentir sus aromas. Por eso un día, hace ya más de quince años, las mujeres de campo comenzamos a agruparnos y a pensar juntas... ¿Qué podemos hacer para permanecer con nuestras familias en nuestro medio natural?, ¿qué deseamos para nosotras?, ¿adónde queremos llegar? Y las respuestas fueron surgiendo naturalmente. Sabemos hacer muchas cosas, cocinar es una de las tareas que mejor nos sale. Tenemos ese don. Sabemos que tenemos mucho para dar. Queremos progresar. Queremos sentirnos valoradas como mujeres y confiamos en que podemos asumir un rol protagónico en este proceso. No tenemos más límite que el de nuestra voluntad. Juntas nos animamos, porque juntas vemos que podemos. Vamos a organizarnos, a prepararnos y a aprender. Busquemos apoyo. Busquemos más mujeres que con nosotras compartan este sentimiento y esta esperanza. **La vida de una mujer en el campo es dura, pero para nosotras es sin duda la mejor.** Hoy tenemos más razones para quedarnos. Y una de ellas es Delicias Criollas, nuestra marca de alimentos. Una marca que nos llena de orgullo y que queremos que siga creciendo. Una marca que conjuga el amor a la tierra, la receta de la abuela y una tecnología de punta. Hoy somos más de 1.700 mujeres que elaboramos productos de excelente calidad, con ingredientes 100% naturales a través de un proceso artesanal que cuenta con estrictos controles de calidad y alcanza un grado de uniformidad (dentro de lo artesanal) en una amplia gama de rubros. Estamos trabajando, entre otras cosas, en consolidar en un futuro muy cercano nuestra marca DELICIAS CRIOLLAS, que desde su propio origen es garantía de excelencia. Contamos con usted. Porque por usted trabajamos."*

Página web de AMRU

<http://personales.com/uruguay/montevideo/ANGMRU/Criollas.htm>

A partir de la experiencia acumulada en estos diez años de trayectoria, es posible identificar algunas regularidades vinculadas a la capacitación de grupos de mujeres rurales que pueden ser útiles a la hora de promover la realización de cursos, encuentros y actividades formativas orientadas a este sector de la población en otros lugares.

Cuadro 3

Lecciones aprendidas para la formación de mujeres rurales

1. Para que las instancias de capacitación sean efectivas es necesario partir de las propias demandas y necesidades planteadas por las mujeres, recogidas en forma participativa, y contemplando los diferentes niveles educativos y organizacionales. De esta manera se logrará responder a las realidades particulares de las destinatarias y, por ende, mejores resultados, ya que se parte de las características de la población a la que se quiere llegar.
2. Se debe detectar ofertas de instituciones que sean acordes a las demandas, y establecer alianzas estratégicas con instituciones que puedan responder a las necesidades planteadas y contribuir al fortalecimiento institucional. Si existe correspondencia entre los objetivos de las mujeres y las instituciones, es más fácil lograr un entendimiento, cumplir con los objetivos planteados de la capacitación y alcanzar resultados efectivos.
3. Se debe crear una estructura de cursos y encuentros flexible y planificar las actividades en función de las necesidades, realidades y posibilidades de las mujeres. La flexibilidad es esencial como forma de garantizar los encuentros ya que las mujeres a menudo están a cargo de tareas domésticas y actividades familiares que les demandan encontrarse en el hogar a determinadas horas. A esto se agrega, además, las actividades que desempeñan en los establecimientos, cuyos horarios pueden ser variables y demandar una alta dedicación en determinadas épocas del año.
4. Es importante utilizar metodologías participativas para aproximarse al conocimiento, y desarrollar los contenidos en función

de las demandas y a partir de los saberes locales, es decir, de los conocimientos que las mujeres ya tienen incorporados. En la medida en que las mujeres se sientan partícipes del proceso de aprendizaje, puedan relacionar los contenidos de los cursos con sus propias experiencias y vivencias personales, y extraer conclusiones de las mismas y de experiencias de sus pares, podrán incorporar los nuevos conocimientos y volcarlos a la práctica en forma más efectiva.

5. Vinculado con el punto anterior, es también importante promover el aprendizaje a partir de la experiencia (“aprender haciendo”), ya que de esta manera se visualizan los resultados de forma inmediata a la adquisición de conocimientos; en este sentido resulta de utilidad elaborar materiales de apoyo accesibles para acompañar el desarrollo de los cursos.
6. A la hora de desarrollar los contenidos, se deberá promover instancias de capacitación integral, es decir, abordando aspectos concernientes a la capacitación técnica pero también al desarrollo personal y grupal. Asimismo, se deberá utilizar un enfoque de género que permita atender demandas específicas o situaciones diferenciales de mujeres y hombres.
7. Se debe estimular la formación continua y avanzar en función de las necesidades de las propias mujeres y/o de los grupos, de tal manera que las instancias de capacitación sean acordes a los avances que se van realizando en forma progresiva.
8. Se debe realizar registros de evaluación de los cursos a los efectos de contar con material que permita conocer su impacto (grado de comprensión, utilidad, aplicabilidad, cambios generados) a nivel personal y local, y sistematizar la información generada en forma periódica. Esto contribuye a introducir mejoras en las etapas posteriores de desarrollo de los cursos.

IV. Comentarios finales

La consolidación de AMRU en estos diez años de existencia ha posibilitado a las mujeres rurales salir del aislamiento individual y acceder a un espacio de empoderamiento personal y grupal, donde se potencian las capacidades individuales y se fortalece la identidad de ser conjuntamente mujer y rural. Después de muchas décadas de anonimato e invisibilidad, el surgimiento de grupos de mujeres rurales en general y de AMRU en particular, les ha permitido lograr un protagonismo social a nivel nacional del que no había antecedentes en nuestro país. A través del trabajo grupal en sus localidades y de la conformación de un ámbito organizativo central, las mujeres rurales han conquistado un espacio propio y se han ganado el respeto, el apoyo y el reconocimiento de muchas instituciones nacionales e internacionales. Este protagonismo se refleja, tanto en el ámbito comercial, como en el espacio social, generando a su vez importantes cambios a nivel individual y a nivel familiar y comunitario.

A través de las acciones emprendidas en AMRU, las mujeres han adquirido habilidades y un perfeccionamiento de sus aptitudes que les han permitido encarar proyectos a nivel grupal y como asociación. Los cursos ofrecidos en las áreas de producción y gestión, por un lado; y en formación de dirigentes, por otro, han contribuido a acrecentar el capital humano y el capital social. A partir de la experiencia de trabajo grupal y de la generación de redes de cooperación y apoyo con otros grupos y organizaciones, las mujeres han sido capaces de generar sus propios ingresos y de conquistar un espacio en el plano ocupacional y social.

Sería importante profundizar en las consecuencias que han tenido, tanto la pertenencia al grupo como a la Asociación, en la vida de las mujeres y sus familias, tales como: qué proporción del ingreso familiar representa el ingreso proveniente de su trabajo grupal; en qué medida el nuevo rol asumido por las mujeres ha repercutido en el relacionamiento a nivel familiar; cómo ha influido en las relaciones de género, en la división de trabajo familiar, en la reafirmación de su identidad y en su empoderamiento.

A nivel del ámbito político, si bien las mujeres de AMRU han manifestado su capacidad de propuesta y con ello han demostrado su interés en participar como ciudadanas en las decisiones políticas de sus comunidades y del país, aún su voz es incipiente y es necesario que sea tenida en cuenta y se consoliden como agentes de cambio de la sociedad. La falta de espacios para las mujeres en puestos de representación política y comunitaria y la carencia de un enfoque de género en las políticas públicas constituyen limitantes que deberán ser sub-

sanadas a los efectos de que las mujeres rurales puedan participar como ciudadanas plenas en la construcción local y regional.

Entre los desafíos que AMRU deberá enfrentar en las próximas etapas en las distintas áreas de trabajo se destacan:

En el área institucional:

- Compatibilizar el crecimiento del número de grupos con una estructura institucional que pueda responder al mismo.
- Consolidar los talleres de ingreso y la conducción de los mismos por representantes de la dirigencia.
- Fortalecer a la dirigencia para que asuma el rol de conducción institucional; mediante la formación en sus distintos niveles y sin perder la cohesión interna de la Asociación ni establecer niveles jerárquicos que rompan con la estructura democrática de la misma. Esto se deberá lograr atendiendo a las limitantes que deben poder ir superando para que sean dirigentes en condiciones de asumir plenas responsabilidades de conducción institucional. Se deberá planificar etapas que conduzcan a ello, equilibrando los apoyos necesarios en cada etapa.
- Consolidar la organización institucional en función de las demandas y requerimientos de las asociadas.
- Consolidar el equipo de trabajo permanente.
- Consolidar canales de comunicación fluidos entre los grupos de base y la estructura central.
- Obtener apoyos de largo plazo y mayor envergadura para consolidar el funcionamiento institucional.
- Fortalecer la autofinanciación de los proyectos productivos.
- Obtener un local que permita disponer de la infraestructura adecuada, en especial para el desarrollo de los emprendimientos económico-productivos y particularmente de la *Cooperativa “Delicias Criollas”*.

En el área comercial y productiva:

- Lograr la consolidación de la *Cooperativa “Delicias Criollas”* y su adaptación a los tiempos y requerimientos del mercado; definir la forma en que se mantendrá el vínculo institucional con AMRU.
- Establecer un programa de capacitación y actividades que sean acor-

des a las nuevas necesidades y requerimientos de los grupos, atendiendo a los diferentes niveles de formación.

- Desarrollar un plan de negocios que contemple la incorporación de mercados en forma progresiva.

En el área social

- Incorporar la perspectiva de género en los análisis realizados en encuentros grupales y regionales de manera de lograr una mayor conciencia de las posibilidades y limitantes que representa el hecho de ser mujer y rural.
- Fortalecer la identidad de las mujeres y su autoestima y reflexionar sobre la potencialidad de incidir en el entorno familiar y local.
- Plantear posturas que defiendan los intereses de las mujeres y las familias rurales ante el espectro político.
- Analizar estrategias para poder generar opinión a nivel de la sociedad e incidir en las políticas públicas de modo concreto e innovador, de manera tal de generar impacto.
- Incidir en la educación para contribuir a una mayor equidad entre los géneros y a un mejor equilibrio campo-ciudad (planteando, por ejemplo, experiencias piloto con niños de escuelas rurales y urbanas, en acuerdo con los centros formales de educación).
- Difundir los valores de las mujeres de campo, para generar cambios de actitud de la población, de manera de romper los prejuicios existentes en ambos sentidos.

Bibliografía

- AMRU (2004) *Perfil Institucional*. www.amru.org
- ANGMRU (1996) *Nuestra Propuesta para 1997*. Síntesis de las propuestas surgidas de los seis encuentros regionales preparatorios de la 3ª Asamblea Anual Ordinaria de ANGMRU.
- ANGMRU; CIM (2001) Fortalecimiento del rol de la mujer rural uruguaya: desarrollo con equidad. La Paz, Canelones, Uruguay.
- BRUNINI, Poppy (2001) *Mulheres rurais organizadas e suas perspectivas de gênero*. Santa María, Brasil: Universidad Federal de Santa María. Disertación de Maestría.
- CHIAPPE, Martha; GARCÍA y SANTOS, Rosario (Ed.) (2003) *Construyendo nuestra historia*. Montevideo: AMRU-Agriterra.
- FRANCKE, Marfil; MORGAN, María de la Luz (1995) *La sistematización: apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Lima: Escuela para el Desarrollo.
- MARTÍNEZ CORONA, Beatriz (2001) “Género, desarrollo rural y políticas públicas: consideraciones metodológicas y estratégicas”. En: Castillo Ramos, María Isabel (Coord.) *La participación de la mujer en el desarrollo rural*. México: Universidad Autónoma de Tlaxcala. p. 113-134.
- . (2002) “Empoderamiento y sustentabilidad: la experiencia de una organización de mujeres nahuas en la Sierra Norte del Estado de Puebla”. En: Marrón, María da Gloria; D’Aubeterre Buznego, María Eugenia (Coord.) *Con voz propia: mujeres rurales en los 90*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. p. 159-183.

A diez años de la fundación de AMRU

Algunos comentarios y reflexiones sobre lecciones aprendidas y futuros desafíos

Rosario García y Santos

En primer lugar, queremos señalar que resulta sumamente estimulante para la Asociación, el interés de Cinterfor/OIT en sistematizar el proceso de estos diez años de historia en construcción, que hacen de AMRU, una herramienta que apuesta al permanente desarrollo integral de la mujer de campo uruguaya.

Que esta rica y fermental experiencia pueda ser analizada y sistematizada, nos parece doblemente relevante.

Por un lado, nos permite hacer un alto en el camino para reafirmar o rectificar rumbos, ejercitar la capacidad de autocritica tan necesaria para el crecimiento, incorporar diversas opiniones que desde una mirada más teórica y académica, suponen un valioso aporte a la praxis de la Asociación.

Por otro lado, la posibilidad de contribuir con otros colectivos de mujeres rurales, de ser un modelo transferible, que permita aportar al proceso de desarrollo de otras experiencias y a la construcción de criterios válidos más allá, pero a partir del conjunto de saberes implícitos en diez años de historia, nos enorgullece por el camino andado, y fundamentalmente nos da muchas energías para seguir andando.

El trabajo realizado que se recoge en la presente publicación, también supone contar con un rico material para el intercambio y discusión con diversas/os interlocutores de los ámbitos público y privado, nacional e internacional.

Nuestro agradecimiento a Sara Silveira y a Anaclara Matosas, respectivamente Coordinadora Técnica y Consultora del Área Género, Formación y Trabajo de Cinterfor/OIT, por la permanente disposición para atender nuestras dudas y consultas, por el importante y valioso apoyo durante la elaboración del presente documento y, muy especialmente, un agradecimiento enorme a Emmanuelle Harris, pasante de la Universidad de Grenoble, Francia, en la mencionada Área de Cinterfor/OIT por sus excelentes, cuestionadores y oportunos aportes.

También queremos hacer un reconocimiento a Martha Chiappe por su dedicación a la tarea encomendada que culmina con la elaboración de este documento, y a María Elena Laurnaga, asesora del rico proceso de incidencia política que viene transitando la Asociación, quien nos brinda mucho material para su continuo procesamiento y análisis. Y por supuesto, a todas las mujeres que asociadas en AMRU, son la razón de ser del presente trabajo.

I. Ejes y estrategias de desarrollo

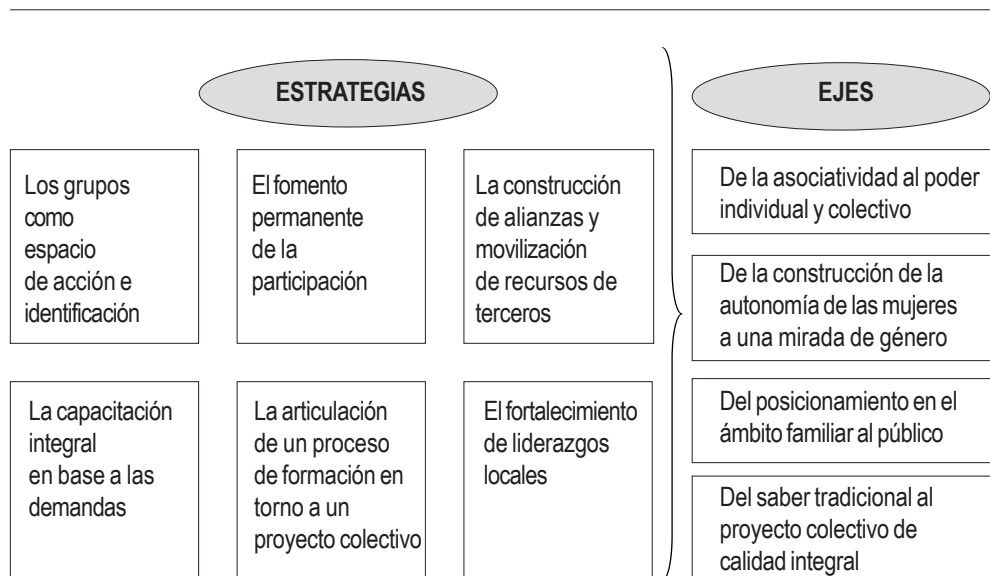
La Asociación se crea por la necesidad de contar con una herramienta de trabajo colectivo que permita a la mujer rural potenciar sus capacidades, asegurar su protagonismo activo y permanente, y levantar las fuertes restricciones existentes para alcanzar su desarrollo pleno en armonía con la familia y la comunidad.

Desde sus orígenes, se inicia un proceso participativo de crecimiento dinámico e integral, en el que el género, la familia, lo rural, la pobreza, lo social y lo productivo están tan íntimamente ligados, que resultan indivisibles. Es tan importante para la mujer legitimarse socialmente “ganando dinero,” como trabajar sin descanso para poder permanecer en el campo y evitar que sus hijos deban abandonarlo. Es tan fuerte la necesidad de generar recursos complementarios para superar la situación de pobreza en que vive junto a su familia, como la necesidad de socialización, fruto del gran aislamiento que soporta.

Se va construyendo progresiva y paulatinamente un proceso de avance en espiral ascendente, que se sustenta principalmente sobre cuatro ejes centrales, dispares en desarrollo, que se vinculan y retroalimentan entre sí, apoyándose en una serie de estrategias muchas veces comunes, que están presentes en forma implícita o explícita.

Analizando estos cuatro ejes principales se visualiza la evolución de la Asociación respecto de cada uno, y a partir de ese análisis, pueden extraerse elementos que permiten enriquecer y reforzar el trabajo para continuar en la construcción de tan rico proceso hacia un desarrollo integral, que sobre todo incorpore cada día con más fuerza la perspectiva de género con conciencia plena de todas sus protagonistas.

El proceso continúa en construcción...



Principales lecciones aprendidas

1. De la asociatividad al poder individual y colectivo

- La validación del grupo como herramienta facilitadora del “empoderamiento” individual y colectivo, que permite vencer las fuertes restricciones que enfrenta la mujer de campo para poder desarrollarse.
- La reafirmación de la importancia de la participación como mecanismo que fortalece el capital humano, esencial para el desarrollo del colectivo y garantiza el “aprender experimentando”.
- Las posibilidades de impacto de un colectivo, expresión de mucho más que la sumatoria de sus individualidades.
- La tolerancia a la diversidad, para poder incluir y sumar la diferencia; también posibilitando un marco de expresión de la creatividad y la innovación.
- La importancia de mantener la coherencia institucional para enmarcar el proceso.
- La necesidad de adaptación permanente para poder responder a los requerimientos en las diversas etapas del proceso.
- La atención al permanente equilibrio que permita incorporar y formar nuevas dirigentes con el aporte de aquellas más experientes, para responder con eficiencia.

-
- La importancia de trabajar las debilidades a la interna de la Organización, siendo muy selectivas y cautelosas respecto de aquellas/os actores externas/os que eventualmente se convierten en una real amenaza.
- 2. De la construcción de la autonomía de las mujeres hacia una mirada más global de género**
- La conciencia de discriminación e inequidad a partir de la visibilidad y el reconocimiento alcanzado, como elemento sustancial para incorporar, en la estructura AMRU, la perspectiva de género.
 - La necesidad de trabajar el poder, sus diferentes acepciones y relaciones, a efectos de obtener una verdadera equidad entre ambos géneros.
- 3. Del posicionamiento en el ámbito familiar al posicionamiento en el ámbito público**
- La interacción en el colectivo permite el desarrollo de la autoestima y la proyección individual al ámbito público, logrando un posicionamiento en la comunidad y en la sociedad en su conjunto.
 - El reposicionamiento del rol de la mujer en la familia, a partir de la proyección mencionada, resultado de incorporar una mirada desde el género.
 - La importancia del impacto institucional logrado a diferentes niveles como catalizador del proceso de autovalorización de sus protagonistas.
- 4. Del saber local y la producción tradicional a un proyecto colectivo de calidad integral**
- La conveniencia de iniciar un proyecto de profesionalización a partir del saber tradicional, en una extensión del *savoir faire*, en torno a un objetivo común a todas las integrantes de la Asociación y claramente establecido por ellas.
 - La capacitación integral a demanda, como recurso imprescindible para la concientización de las implicancias, responsabilidades y beneficios de la creación de un proyecto colectivo de calidad profesional.
 - La eficiencia de la capacitación al ser ejecutada como proceso, en articulación con las posibilidades reales de las demandantes de la misma.

II. Futuros desafíos

- Fortalecer AMRU a todos los niveles y particularmente el cuadro de dirigentas, para asumir plenamente la conducción institucional, a efectos de responder a los nuevos requerimientos.
- Definir líneas estratégicas que se adapten a las nuevas relaciones de poder que se establecen por el posicionamiento alcanzado, que genera otros vínculos, con exigencias mayores. Se hace necesario encontrar los equilibrios en los diversos espacios de interacción institucional que permitan reafirmar la mayor legitimidad alcanzada.
- En especial, trabajar para generar mayor conciencia de la inequidad existente entre géneros, para poder pararse con firmeza en los conquistados espacios del ámbito público con tanta capacitación y sobreexigencias.
- Incidir políticamente sobre la base fundamentalmente, de propuestas innovadoras ante diversos actores: otras gremiales del sector agropecuario, Estado, organismos internacionales, la sociedad en su conjunto, contribuyendo al logro de los objetivos de la Organización.
- Reafirmar la identidad como mujeres y rurales, tan vinculada a un fuerte sentido de pertenencia al campo.
- Incidir en forma sistemática y eficiente, para la creación de un nuevo vínculo campo-ciudad, que rompa con viejos y falsos estereotipos que impiden un equitativo equilibrio para el país todo.
- Trabajar para el autofinanciamiento institucional, como forma de reafirmar a las socias en su condición de mujeres y rurales, y preservar la autonomía institucional con un menor gasto de energías.
- Consolidar la *Cooperativa Delicias Criollas*, y poner en marcha otras fuentes potenciales de aporte a dicho proceso.
- Constituirse en institución certificadora: de competencias individuales y colectivas de las asociadas, y también de productos, acorde al establecimiento de normativas de calidad, con definiciones claras que contemplen la defensa del ambiente que heredarán futuras generaciones.
- Promover con el permanente ejemplo y la máxima transparencia, el cumplimiento de las normativas legales existentes, realizar un estricto control ciudadano y negociar mejores condiciones de competitividad para el desarrollo.

-
- Promover instancias “incubadoras” a modo de experiencias piloto, observatorios, etc., en el sistema educativo formal e informal; evaluar las experiencias en un lapso razonable y tomar elementos a incorporar en un programa del sistema educativo nacional.

En síntesis: formar verdaderos agentes de cambio a nivel individual e institucional.

Anexo I

LARGAMOS LA CAMPAÑA PA'L PAGO DE CUOTAS



- A pesar de la crisis, o quién sabe, por la crisis, la AMRU sigue creciendo.
- Cada vez somos más, en cada reunión de Mesa Directiva llegan numerosas solicitudes de ingreso. Se acercan mujeres desde todos los rincones de nuestro Uruguay, con diversas y múltiples necesidades y expectativas.
- Estamos en una etapa crucial, viviendo muchos nuevos desafíos: tratando de potenciar nuestra marca común **“Delicias Criollas”**, de crear una estructura comercial, de lograr más capacitación para todas mediante convenios y alianzas con otras instituciones y talleres con diversas temáticas que abren nuevos horizontes, intentando llegar cada día más a todos los rincones del país. La consigna es:

“Donde hay mujeres rurales, allí tiene que estar AMRU”



- Nos da mucha fuerza saber que somos muchas las que queremos seguir viviendo junto a nuestras familias, en el campo.
- Tenemos un fuerte sentido de pertenencia a este colectivo AMRU que nos permite afirmarnos y ¿por qué no?, empoderarnos.
- Todas sabemos que para seguir creciendo son muy importantes nuestros propios esfuerzos, ya que más allá de apoyos externos, ellos son y siempre serán el “motor” para asegurar la continuidad de este rico proceso AMRU que protagonizamos en forma colectiva.
- Les proponemos a las que usan frascos, dejar uno vacío en la cocina; a las que hacen manualidades o tejidos, tener una latita cerca; a las que plantan, dejarla en el galpón al lado de las herramientas. Y **todos los días** dejar caer en ellas sólo *una monedita de \$0.50*. Al cabo del mes tendremos *\$15 para la cuota*.

¡No se imaginan cuántas cosas podemos pagar si todas hacemos lo mismo!



- Las exhortamos a contactarse con sus delegadas departamentales, ponerse al día o refinanciar las cuotas.
- Si todas pagamos la cuota, con las cuotas se podrían cubrir: el teléfono de todo un año de la sede, tres reuniones del Consejo Directivo Nacional y las reuniones de la Mesa y el Comité Ejecutivo; nuestra sede estará limpia y reluciente, se podrían hacer más giras, etc., etc., etc. Las posibilidades son y así las compañeras directivas podrán seguir trabajando activamente.

¿Aceptan el desafío?



- Recuerden que estamos en épocas duras y que para la Asociación se vuelve también difícil conseguir financiamiento externo para realizar todos los talleres y cursos de capacitación que ustedes mismas solicitan tan frecuentemente.
- Si bien con el total recaudado de las cuotas no podemos financiar cursos, (que salen muy caros para ello), sí podemos cubrir algunos costos como los que les mencionamos.
- Sabemos que las mujeres estamos pasando por un momento difícil pero qué mejor que apostar a la Asociación para defender nuestros derechos y así salir adelante todas juntas. Es importante entonces, que apoyemos a nuestra delegada departamental y regional, acercándole cualquier dato de cambios en el grupo y el dinero de las cuotas recaudado.

¿Por qué es entonces importante pagar la cuota?



- A veces se nos hace difícil visualizar lo que significa pertenecer a una Asociación. Al estar agrupadas en una organización donde las protagonistas somos nosotras mismas, el apoyo o aporte que realicemos cada una es a favor de todas.
- Todas juntas hemos logrado muchas cosas, que quizás sea difícil poner en palabras: hemos obtenido capacitaciones, hemos crecido personalmente, tenemos acceso a distintos lugares y eventos organizados, podemos contactarnos con distintas personas para conseguir recursos y elementos que nos ayuden a crecer a nosotras y a nuestros grupos; en nuestras familias hemos logrado el reconocimiento a nuestra labor, y también en nuestras localidades se nos reconoce.
- ¿Hubiera logrado todo esto yo sola?, la respuesta es obvia: ¡NO! Por todo esto y mucho más, ya que nos queda un largo camino por recorrer, debemos esforzarnos por algo que nos pertenece y donde nuestras responsabilidades y derechos dependen de nosotras mismas. Como dice Eduardo Galeano:

**"AL FIN Y AL CABO, SOMOS LO QUE HACEMOS
PARA CAMBIAR LO QUE SOMOS"**

Anexo II

Área de producción

Fecha

EVALUACIÓN DE PRODUCTOS

Grupo: Artesanas de Joanico

producto: dulce de zapallo en almibar

Resultados analíticos

1. sólidos solubles: 67%

2. pH: 4

3. acidez titulable:

4. nivel de vacío: 7"Hg

5. peso neto: 980 g. **peso escurrido:** 540 g.

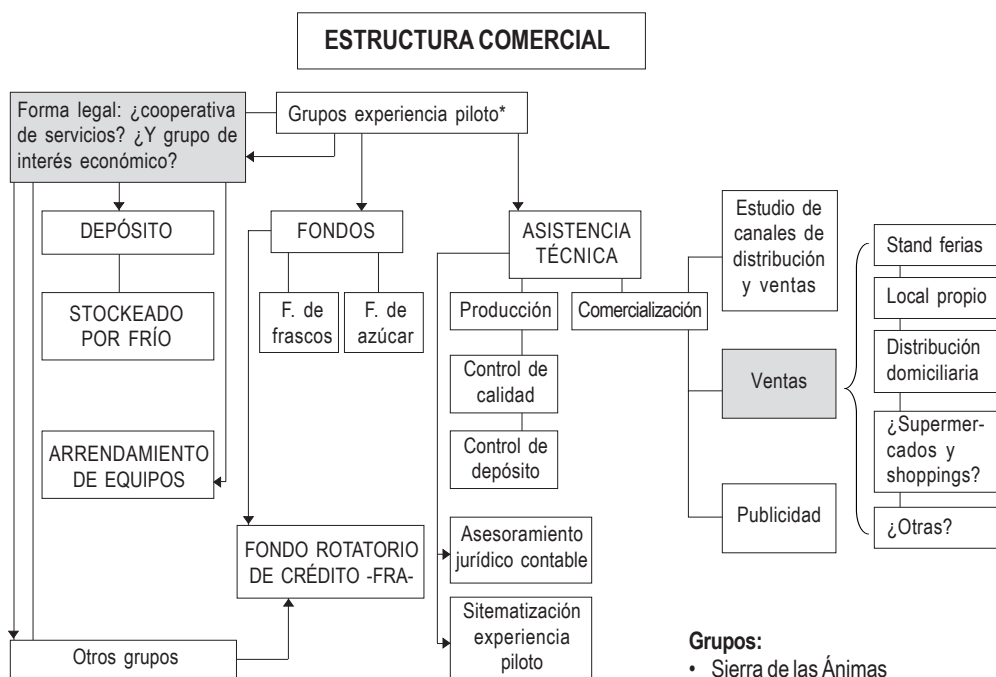
6. Características a destacar sobre la etiqueta: sin observaciones

7. presentación: envasado en frasco T4

8. conclusiones y recomendaciones:

- 1. muy buen nivel de SS
- 2. adecuado nivel de pH
- 3. buen tamaño de cubos, homogéneo
- 4. buena consistencia
- 5. buen color

Anexo III



Para acceder a estos servicios se establecerán en cada caso los reglamentos correspondientes.

Costos fijos que corren por cuenta de los grupos

Grupos:

- Sierra de las Ánimas
- Del Rincón
- Delicias de Melilla
- Caseras de India Muerta
- Artesanas de Juanicó
- Gasael
- Artesanas de Punta Espinillo
- Vientos del Sur
- Artesanas Rurales de Cerro Largo
- Aliblan
- Espuma del Hum
- Las Polanqueras
- Los Arrayanes
- Arcoiris
- Las Setas
- Sabores de campo
- Del campo
- Young

Anexo IV

LA MESA CRIOLLA

Positivo/logros	Dificultades que se presentaron	
	Internas	Externas
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de perfección • Nivel excelente de exposición • Responsabilidad, compromiso y respuesta de grupos participantes • Superó nuestras expectativas • Reconocimiento y sensibilización • Reconocimiento del trabajo de toda ANGMRU • Visualización de ANGMRU en todo el país • Visualización de la realidad de la mujer y la familia en el campo • Nexo campo-ciudad • Se conoció y reconoció lo qué puede hacer la mujer del campo (y ¡cómo!) • Llegar a un público diferente • Fue una importante instancia de capacitación • Reafirmar el objetivo común a todas de lograr un ingreso extra • Política de ANGMRU para con grupos invitados, "positiva" • Buen trabajo en equipo de ANGMRU • Crecimiento • Calidez, energías positivas en todas • Excelente articulación de esfuerzos • Sentirnos motivadas para seguir adelante en la lucha • Superamos interferencias • Empezar a ser más consideradas en nuestros Departamentos <p>Apoyos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos por Uruguay • LATU - técnicos incondicional • CDI • Intendencias • Mancebo • Canal (MM) que permitió el apoyo "estatal" • Apoyo de toda la prensa, en todo el país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos superó, nos sentimos desbordadas • Debimos organizarnos mejor (tareas, comidas, etc.) • Sensación de impotencia frente a situaciones a resolver • Nuestras inseguridades y miedos frente al poder • No pudimos mantener una estrategia frente a ese mundo desconocido • No poder interpretar los intereses del poder • ojo con marearse • Somos demasiado ingenuas y transparentes • Asumir el rol directivo • Ansiedad e impertinencia de algunos grupos • Tres grupos no armaron a tiempo sus mesas 	<ul style="list-style-type: none"> • Celos. Envidia. Intereses de "chacra" • Gente que no cumplió con su responsabilidad CDJR -viceversa • Imposición de grupos invitados que no reunían las condiciones • Incumplimiento de horarios

Fortalezas	Alertas	Desafíos/puertas que se abrieron
<ul style="list-style-type: none">• Oportunidad aprovechada• Crecimiento en identidad y organización• Nuestra capacidad. Saber que podemos• Capacidad de negociación• Capacidad de trabajo• Estar capacitadas	<ul style="list-style-type: none">• Preservar la marca• Organizar la comercialización• Cuidar la imagen institucional• Cuidar la calidad y presentación de los productos• Adaptar la organización a los nuevos desafíos• Organizar la producción• Crecimiento que desborda "nuevos ingresos"• ¿Mesa Criolla II?	<ul style="list-style-type: none">• Aterrizar las nuevas expectativas de los grupos• Asegurar la continuidad del proceso ANGMRU• Satisfacer mercado interno sin intermediarios• Local permanente a pedido del público• El interés despertado en la gente (¡los teléfonos suenan y suenan!)• La marca común y comercialización• Articular las necesidades sociales con económicas

Este libro
se terminó de imprimir en el
Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT
en Montevideo, agosto de 2005

Hecho el depósito legal número 335.559/2005