NACIONES UNIDAS

COMISION ECONOMICA
PARA AMERICA LATINA
Y EL CARIBE - CEPAL

Distr.
LIMITADA

LC/L.715(Conf.82/4)Add.4
1° de octubre de 1992

SOLO ESPAÑOL

Tercera Conferencia Regional sobre la Pobreza
en América Latina y el Caribe

(Santiago de Chile, 23-25 de noviembre de 1992)

POBRES URBANOS Y PRODUCTIVIDAD: CLAVES DE INTERVENCION

Manos del Uruguay: una experiencia de apoyo a la productividad de mujeres de bajos ingresos

Este documento fue preparado por la señora María Inés Terra, consultora de la División de Desarrollo Social de la CEPAL, dentro del marco del proyecto PNUD/CEPAL de apoyo a la preparación de la Tercera Conferencia Regional sobre Pobreza, (RLA/92/013). Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de su autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

Este documento no ha sido sometido a revisión editorial.

92-10-1549

INDICE

		Página
I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	UNA EXPERIENCIA DE SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN EL INTERIOR DEL PAÍS	2
	1. Reseña histórica de Manos del Uruguay	2
	2. El punto de partida: situación de las artesanas	5
	3. Estrategia de promoción de mujeres pobres	6
	4. Estructura organizativa	8
III.	BALANCE DE 25 AÑOS DE ACCION	10
	1. Logros obtenidos	10
	2. Los grandes desafíos	13
IV.	CONCLUSIONES	15
Notas		16
BIBLIOGRAFIA		18

I. INTRODUCCION

Las estrategias de superación de la pobreza y la promoción del trabajo en los sectores marginados han estado en el centro de largos debates en América Latina. Desde quienes entienden que el crecimiento económico constituye per se un instrumento apto para mejorar las condiciones de vida de toda la población, hasta aquéllos que apelan a la necesidad de políticas sociales orientadas específicamente a los grupos carenciados, existe una amplia variedad de propuestas que asignan al Estado roles muy diferentes.

El presente estudio examinará el caso de Manos del Uruguay como una experiencia de promoción de un grupo de mujeres pobres radicadas en el interior del país. Se trata de un programa atípico, impulsado por iniciativa privada, al margen del Estado, que no tiene carácter masivo sino que se dirige a un sector social específico, nucleándolo en torno a un proyecto de producción, comercialización y capacitación.

Esta experiencia, aunque restringida a un número pequeño de beneficiarios, ha resultado sumamente fecunda. En sus veinticinco años de vida ha logrado un extraordinario desarrollo en los aspectos personal y técnico-laboral de sus miembros, y ha madurado y corregido su rumbo sin abandonar los objetivos iniciales. Ha transitado desde lo que fue predominantemente un movimiento de acción social, con fuerte impulso voluntario, hasta convertirse en una gran empresa y en una experiencia de participación y crecimiento de las mujeres involucradas.

El documento se orienta a extraer de esta experiencia aquellos elementos que puedan ser útiles para la formulación de políticas y programas contra la pobreza. Para su elaboración se recurrió a tres fuentes principales de información: a)estudios e investigaciones acumulados en la historia de Manos; b)entrevistas con informantes calificados que han sido protagonistas o asesores del proyecto; y c)información cuantitativa y documentos facilitados por Manos.

La estructura del presente informe comprende tres grandes capítulos: el primero, de carácter descriptivo, aborda la historia de Manos y caracteriza su estrategia y organización. El segundo analiza sus éxitos y limitaciones, los principales obstáculos y los desafíos que quedan planteados. El tercero enumera algunas conclusiones extrapolables a otras realidades.

II. UNA EXPERIENCIA DE SUPERACION DE LA POBREZA EN EL INTERIOR DEL PAIS

Manos del Uruguay surge como iniciativa de un grupo de mujeres pertenecientes a la clase alta rural (socias fundadoras) que orientó el desarrollo del sistema. La idea básica era dar, simultáneamente, una respuesta a la carencia de fuentes de trabajo y oportunidades para el desarrollo personal y familiar de la mujer en el interior del país, generando fuentes de ingreso y ocupación.

El sistema Manos del Uruguay está compuesto por una Central de servicios con unos 100 funcionarios rentados, y dieciocho cooperativas de producción artesanal, que agrupan unas mil artesanas. Las dieciocho cooperativas se localizan en el interior del país y comprenden un centenar de grupos de artesanas dispersos por cuarenta localidades.

De acuerdo a sus niveles de empleo y ventas, Manos constituye una de las mayores empresas del país. Adquiere especial relevancia como fuente de empleo femenino en el interior del país dado que las grandes empresas productoras han tendido a localizarse predominantemente en la capital. Su facturación anual se ubica promedialmente en el entorno de los US$ 3 millones (habiendo superado los US$ 4 millones en momentos de auge), de los que destina entre un 35% y un 50% a la exportación.

No obstante su significación económica, parece evidente que Manos no se ajusta al paradigma de la empresa capitalista. Esto se advierte en su estructura organizativa interna, en la forma y constitución del capital y en el hecho de que los beneficios son concebidos como un medio para obtener un objetivo principal, que es mejorar el nivel de vida de la mujer en el interior del país. 1/ Esta iniciativa se ha sustentado en la originalidad del desarrollo de un producto de alta calidad estética, confeccionado sobre fibras naturales (fundamentalmente lana y en menor medida algodón, guampa y cuero), con técnicas bastante rudimentarias, y que se comercializa en mercados de altos ingresos dentro y fuera del país.

1. Reseña histórica de Manos del Uruguay

El nacimiento de Manos del Uruguay se remonta a 1968. Desde entonces pueden distinguirse las siguientes cuatro grandes etapas. 2/

a) Gestación como movimiento social (1968-1975)

En los comienzos Manos del Uruguay se organizó como una asociación civil sin fines de lucro, y su objetivo era constituir una única cooperativa integrada y dirigida exclusivamente por artesanas a la que se transferirían todos los bienes y derechos de la sociedad civil. Los grupos de artesanas surgieron sin planificación previa y a iniciativa del núcleo de fundadoras voluntarias. Estas, de hecho, ejercieron la dirección en forma honoraria y cumplieron con éxito roles en materia tecnológica, comercial, financiera, y productiva, que las artesanas no estaban en condiciones de asumir. De ese

modo emerge la Central de Servicios, inicialmente con personal voluntario, que proporciona herramientas, materia prima, asesoramiento técnico, diseño y comercializa la producción.

En un comienzo se producen mantas, ponchos, alfombras, jergas y buzos utilizando materias primas nacionales en estado natural y herramientas rudimentarias (ruecas, agujas de tejer, etc). Al no existir especificaciones técnicas para la producción, las artesanas más diestras enseñan a sus compañeras. Ellas mismas se asignan responsabilidades de control e implementan registros administrativos básicos en forma rotativa. Sobre el final del período aparecen las primeras fichas técnicas, standards de producción e instructoras.

En esta fase la producción no estaba aún organizada comercialmente. Las primeras ventas se realizan utilizando locales prestados y a impulsos de voluntarios que promueven experiencias de comercialización dentro y fuera del país. Los primeros puntos de venta aparecen en Montevideo, en la Exposición Rural del Prado (1968), inaugurándose en diciembre del mismo año el primer local comercial; luego en Punta del Este (1969) y en la embajada uruguaya en Buenos Aires (1970). En 1972 ya se exporta a los países de la región (Argentina y Brasil), a Estados Unidos, Canadá, Japón y varios países de la Comunidad Económica Europea.

El capital inicial proviene de donaciones, venta de bonos y préstamos de las artesanas a través del cobro diferido de sus haberes. A partir de 1970 se obtiene financiamiento bancario gracias a las garantías personales de las socias fundadoras. Es en esta primera etapa que se gesta un equipo de coordinadoras (asistentes sociales y maestras), inicialmente voluntarias, que trabajan apoyando la organización, el trabajo grupal, el desarrollo de funciones administrativas y vinculando a los grupos entre sí.

Durante este período, Manos se parece más a un movimiento de acción social que a una empresa, apoyándose en aportes voluntarios que asumen la modalidad de horas de trabajo, préstamos de locales, donación de materias primas, promoción en el extranjero, etc.

b) Organización y profesionalización de la empresa (1976-1980)

Es en esta etapa que Manos del Uruguay se convierte gradualmente en una empresa, adquiere mayor dimensión y complejidad, al tiempo que pierde en gran medida su carácter de "movimiento". La experiencia demuestra que existen serias limitaciones para la articulación efectiva entre grupos que funcionan en distintas zonas. Ello conduce a un abandono de la idea inicial de formar una única cooperativa, por lo que los grupos de artesanas se nuclean ahora en dieciocho cooperativas artesanales como forma de preservar su carácter participativo. En un contexto de mayor institucionalización, la Comisión Directiva está formada ahora no solo por las fundadoras sino tambien por socios adherentes; 3/ asimismo, la Central de servicios se estructura en cinco departamentos: promoción y producción, comercial, administración, técnico y diseño.

El crecimiento de las exportaciones exige cada vez más la estandarización de la producción y el cumplimiento de plazos. Esto supone la introducción de cambios técnicos: lana lavada, rueca a motor y trabajo en taller, centralización del hilado y teñido. Se definen especificaciones técnicas y se crean cargos estables, generalmente remunerados, para el control y planificación de la producción. En cada cooperativa se nombra una encargada de producción.

En materia comercial se observa una gran creatividad: se utiliza información sobre mercados y se desarrollan nuevas líneas y productos, se mejora la calidad y el cumplimiento, y se amplían los canales de comercialización. Se instala en Nueva York una sociedad comercializadora. 4/ Sobre el final del período cambian las tendencias del mercado y Manos, ya mucho más estructurada, evidencia cierta rigidez y dificultad para adecuarse a las nuevas exigencias del mercado.

Durante estos años se recibe un volumen significativo de donaciones y préstamos blandos para capacitación, capital de trabajo y compra de locales. Continúa operándose con crédito bancario y garantía de las socias fundadoras. El núcleo dinámico e impulsor de Manos, que en los comienzos fue el grupo de socias fundadoras, se amplía, incorporando ahora a las coordinadoras, fuertemente identificadas con el sistema. La debilidad de los grupos de artesanas requiere una estructura de promoción que los respalde y asesore. Para ello, el departamento de producción y promoción de la Central conduce la organización de las cooperativas a través de las coordinadoras. Estas visitan periódicamente las cooperativas y las asesoran en materia de administración, organización y técnicas de producción. Paralelamente se dictan cursos para capacitar a las artesanas en aspectos técnico-productivos y en gestión cooperativa.

c) Tecnificación, co-dirección artesanal y resistencia a los cambios (1981-1987)

En 1981 las cooperativas ya se encuentran formalmente constituidas y afiliadas a la Central de servicios. La reforma de los estatutos abrió la posibilidad de una creciente participación de las artesanas en la dirección del sistema. Las mismas se integran a la Comisión Directiva, que pasa formarse por socios adherentes y cooperativos. Se institucionaliza la Asamblea de Presidentes de Socios Cooperativos, que tiene entre sus funciones aprobar y vigilar el "presupuesto promocional". 5/ Se crea, asimismo, la Comisión Administradora de Fondos de Desarrollo (CAFODE), administrada por artesanas.

Las preferencias en los mercados externos se reorientan, en este período, hacia productos "más suaves y livianos", por lo que el producto "rústico y pesado" de Manos pierde aceptación. Esto requiere una revisión de la política comercial y de producto a la que Manos responde con dificultad. La creciente competencia externa y la aparición de competencia en el mercado interno aumentan las exigencias en calidad y cumplimiento. Es así que en materia productiva se suceden cambios técnicos y organizativos tendientes a mejorar la calidad y disminuir costos. Con todo, el aprendizaje en el proceso de producción es lento, y pese a que el entrenamiento y apoyo de profesores aumenta la calidad y cantidad producida, este proceso se ve dificultado por la dispersión geográfica de los grupos.

Al orientarse gran parte de la exportación a Estados Unidos, que concentra las compras en pocos meses del año, se generan dificultades para mantener el ritmo de producción e ingresos durante todo el año. Para disminuir la estacionalidad se buscan nuevos mercados en el Cono Sur.

Cuando a fines de 1982 se produce en Uruguay la ruptura de la política de devaluación preanunciada del tipo de cambio, el pasivo bancario de Manos se multiplica y la carga financiera se vuelve muy pesada. La obtención de fondos para el desarrollo cooperativo permite abatir el pasivo y se libera a las fundadoras de sus garantías personales. En un contexto de gran efervescencia en materia de promoción social, se obtienen tambien fondos vinculados a un proyecto de desarrollo de la mujer rural, que permiten mejorar el sistema de comunicaciones y capacitación de la mujer para roles no productivos.

Esta multiplicación de esfuerzos en distintas direcciones alimenta una gran heterogeneidad de proyectos, intereses y objetivos dentro del sistema, en desmedro de los fines económicos. Ello conduce naturalmente a un debilitamiento de la unidad originaria y a una atomización de liderazgos que tienden a disgregar y a paralizar el sistema.

A fines del período, para evitar la excesiva dependencia de las cooperativas en relación a las coordinadoras se modifica el sistema de trabajo, separando los departamentos de promoción y de producción.

d) Reconversión: el desafío de la rentabilidad (1988-1992)

A partir de 1988 las artesanas pasan a ser mayoría en la comisión directiva de Manos. 6/ Existe conciencia de la necesidad de encarar nuevos cambios en la organización y en el relacionamiento interno. A tal efecto se elaboran diagnósticos de la situación y se introducen algunos cambios en la organización, al tiempo que madura un proyecto de profunda reestructuración. En todo este proceso se generan tensiones, aparecen intereses encontrados, se compromete la eficacia y se atenúa la identidad con el sistema. Con el fortalecimiento de la dirección de las cooperativas las coordinadoras pierden progresivamente su rol tradicional, agregando una nueva fuente de conflicto.

Los distintos departamentos y funciones tienden a profesionalizarse. Se incorporan nuevas técnicas de producción y se diversifican los productos e hilados utilizados. El departamento de promoción centra sus esfuerzos en apoyar el proceso de cambio tecnológico, que es resistido por parte de las artesanas.

Ante la caída del mercado norteamericano se acentúan las dificultades de comercialización, aunque crecen las exportaciones a los mercados vecinos, si bien en un contexto de gran inestabilidad regional. 7/ Esto genera a su vez interrupciones en la actividad productiva y, por consiguiente, el desaliento de las artesanas al constatar que sus ingresos se ven afectados. El egreso de algunas debilita aún más la situación económica de las cooperativas y deben obtenerse nuevos fondos para favorecer el proceso de reconversión productiva.

Hoy está planteada una reestructuración que tendería a la regionalización del sistema, a fin de transferir a las distintas regiones una mayor autonomía, confiriendo a las cooperativas funciones empresariales hasta ahora centralizadas. Esta reestructuración se apoyaría en un plan de capacitación global orientado a crear una "cultura de la calidad y de la productividad", que propenda a rentabilizar las unidades del sistema.

2. El punto de partida : situación de las artesanas

La génesis de Manos obedeció a la preocupación por la situación de la mujer asentada en un medio rural ocupado por grandes establecimientos, con un tipo de explotación extensiva, fundamentalmente agropecuaria, donde existían pocas posibilidades de generar trabajo para la mujer. Este medio rural uruguayo es un medio escasamente poblado, 8/ donde la mujer cumple los roles domésticos tradicionales como esposa, madre y colaboradora en tareas agrícolas de subsistencia. Las fuentes de ingresos extra, por cuenta propia, resultan exiguas y esporádicas (alguna costura, lavado, tejido para terceros). Fuera de ello, la única fuente de empleo era el servicio doméstico en los grandes

establecimientos. En este contexto, su emigración hacia los centros urbanos aparece normalmente como una alternativa seductora para mejorar sus niveles de vida y empleo.

Al iniciarse Manos, un 23% de las artesanas habitan en el medio rural, un 47% en pueblos o villas y el resto en ciudades del interior. 9/ Una encuesta realizada en 1978 informa que las artesanas proceden de los estratos socio-económicos más bajos del interior del país. Son mujeres de mediana edad y con niveles de instrucción muy bajos: 88% de las artesanas son menores de 50 años y un 46% tiene entre 30-49 años; el 42% no ha completado primaria, el 24% tiene primaria completa y apenas un 12% cursó estudios en UTU (Universidad del Trabajo). 10/

El ingreso mensual, proveniente del trabajo de las familias de estas artesanas, era promedialmente inferior a un salario mínimo para el 27% de las mismas, a dos salarios mínimos para el 69%, entre 2 y 4 salarios mínimos para el 25% y más de 4 salarios mínimos para el 4%. 11/ Entre las artesanas se advierten situaciones diferentes según su edad y manualidad. El acceso a otros ingresos no provenientes del trabajo (asignaciones familiares y demás prestaciones de seguridad social) también es reducido.

En la cuarta parte de las familias de artesanas los jefes de familia se desempeñaban en actividades inestables y precarias que suponen bajos niveles de ingreso. En las ocupaciones estables urbanas, un 60% son empleados públicos (policía, ferrocarril, etc).

El 70% de las artesanas declaraban realizar tareas de subsistencia en sus viviendas (huerta, cría de gallinas, cerdos), como fuente de ingreso adicional o como simple producción para el autoconsumo. En el libro "Las artesanas hablan", 12/ las mismas artesanas cuentan las precarias condiciones en que vivían, la ausencia de servicios (agua potable, electricidad, transportes, teléfonos, escuelas), el aislamiento geográfico y la carencia de fuentes de empleo.

Al incorporarse a Manos este grupo de mujeres tuvo que superar numerosos obstáculos derivados de prejuicios muy arraigados en el medio y en sus propias familias. Pero también debieron realizar un arduo aprendizaje personal para salir de su aislamiento y cumplir con cronogramas y disciplinas de trabajo.

3. Estrategia de promoción de mujeres pobres

Para la consecución de sus grandes objetivos el instrumento adoptado por Manos es una empresa que debe mantener un delicado equilibrio entre los fines económicos y sociales. Se trata de una estrategia orientada a la distribución primaria del ingreso, 13/ que intenta aumentar la capacidad de generar ingresos por parte de los sectores pobres. Esta estrategia es enfocada hacia un grupo social específico: mujeres en edad de trabajar radicadas en zonas rurales y urbanas en el interior del país. No surge a impulsos del propio grupo de beneficiarias sino que es impulsada desde el exterior.

Este grupo se organiza en cooperativas de producción, apelando así a la movilización de las artesanas para satisfacer sus propios intereses. Manos procura proporcionarles trabajo y formación en su propio habitat, antes de que emigren a las ciudades y sean absorbidas en los cinturones de pobreza. 14/

Aunque no siempre han estado claramente identificadas, pueden ordenarse las líneas de acción en función de los dos grandes objetivos a los que apuntan: creación de empleo y aumento de la oferta y productividad de los factores productivos.

a) Creación de empleo y mejora de su calidad

El instrumento para lograr este objetivo es la consolidación de una empresa rentable, que viabilice el pasaje al sector de empleo formal y moderno inserto en el mercado internacional. En este sentido los rasgos principales de la estrategia de Manos son:

i) La fuente última de empleo y de ingresos no se ubica en el medio rural sino en mercados de altos ingresos urbanos dentro y fuera del país.

ii) Se desarrolla un producto de altas cualidades estéticas, de carácter artesanal e informal, pero con un fuerte contenido en diseño y moda.

iii) Este producto se obtiene a partir de un proceso de transformación de la materia prima de orígen agropecuario.

iv) Se potencia la escasa capacidad profesional de las mujeres rurales a partir de un producto que puede obtenerse con técnicas de producción rudimentarias y escaso requerimiento de capital.

v) Se crea una Central de servicios cuya función intrínseca es la comercialización y el desarrollo del producto pero que, además, proporciona apoyaturas a las cooperativas promoviendo el incremento de sus propias funciones empresariales. Ese apoyo o sostén de la Central debería reducirse gradualmente a medida que se opera un desarrollo empresarial de las cooperativas.

vi) Permanente innovación que se plasma en la definición del producto y en la incorporación del cambio técnico para adaptarse a la competencia en mercados externos cada vez más exigentes.

b) Aumento de la oferta y productividad de los factores productivos que poseen los sectores pobres (fundamentalmente su oferta de trabajo)

En términos simplificados los sectores pobres pueden poseer tres grandes factores de producción: mano de obra artesanal, capacidad de gestión y capital. Mientras que el primer factor es relativamente abundante en el grupo de mujeres destinatarias del programa, los dos últimos son sumamente escasos. En general, en el punto de partida la calidad de todos estos factores era muy baja ya que Uruguay no poseía una tradición artesanal. Con el fin de promover el desenvolvimiento de esas capacidades se lleva adelante un proceso continuo de capacitación en el área técnico-productiva, gestión cooperativa y desarrollo personal.

Para evitar el riesgo del paternalismo se incorpora a las propias interesadas en la dirección del proyecto, capacitándolas para su gestión. Este desplazamiento del poder, desde el núcleo de fundadores a las propias artesanas, adoptó un carácter gradual y pragmático.

Los beneficios de la capacitación son, en alguna medida, una externalidad para una empresa, por lo que esa capacitación debería financiarse con fondos externos al giro de la misma o con las utilidades generadas. Si bien en la historia de Manos se instrumentaron proyectos financiados con fondos externos, ha existido un gran esfuerzo de capacitación y formación profesional cuyos costos se trasladaron al precio del producto, comprometiendo de ese modo la competitividad de la empresa.

4. Estructura organizativa

Actualmente Manos ha consolidado una organización sumamente compleja en la que se advierte una fuerte heterogeneidad en diferentes niveles: en el origen social de sus integrantes, en la localización de las cooperativas, en el desarrollo de cada una de ellas y de sus miembros en particular, en las líneas de producción y de actividad, y en los sistemas de trabajo (trabajo a domicilio, en taller, etc.). Esto dificulta obviamente la adopción de medidas aplicables al conjunto del sistema.

El sistema se compone de una Central de Servicios, que tiene la forma jurídica de una sociedad civil, y de las Cooperativas. Se examinarán ambos órganos así como sus inter-acciones.

a) La asociación civil "Manos del Uruguay"

Manos es una asociación civil sin fines de lucro, integrada por dos categorías de socios: los cooperativos y los adherentes. Los socios cooperativos son las propias cooperativas artesanales que actúan en los órganos de la sociedad a través de un representante. Los socios adherentes incluyen a personas físicas como las fundadoras, profesionales, especialistas, y personas jurídicas. Los socios adherentes que integran los órganos de la asociación desempeñan sus cometidos en forma totalmente honoraria, no pudiendo contratar con Manos aquéllos que ocupen cargos de dirección o de contralor.

La asociación civil está dirigida por una Comisión Directiva integrada por siete miembros, que duran dos años en sus funciones: cuatro de ellos son socios cooperativos electos en la Asamblea General de Socios por los socios cooperativos; y los tres restantes son socios adherentes electos por la totalidad de los asociados. 15/ Esta Comisión tiene amplias facultades y de ella depende la Central de Servicios. Además de la Comisión Directiva, Manos está integrada por una Asamblea de Presidentes de socios cooperativos, la Comisión Fiscal y la Asamblea General de Socios.

La Central de Servicios se organiza en cinco departamentos: producción, técnico, estilo y diseño, comercialización y administración. Presta servicios de comercialización, diseño y desarrollo de producto, abastecimiento de materia prima y herramientas, asesoramiento y capacitación, financiación de la materia prima y productos terminados.

b) Las cooperativas

Las cooperativas son las unidades de producción del sistema. Dentro de cada una de éstas existen diferentes órganos: asamblea general, comisión fiscal, comisión de educación e integración y consejo directivo. De este último dependen una administrativa, una cajera y la encargada general de producción. A su vez, cada uno de los grupos que integran la cooperativa tienen su propia encargada de producción.

Las cooperativas reciben del departamento de producción de la Central las materias primas y las directivas respecto a qué debe producirse, cuánto, cómo y cuándo debe hacerse. Cuando entregan el producto terminado la Central les paga el monto de las remuneraciones más un porcentaje (variable entre las cooperativas) que se destina a cubrir las cargas sociales y los gastos de administración. La remuneración de la mano de obra se calcula en base a un estándar fijado por el departamento técnico de la Central. El margen de gestión empresarial de las cooperativas es reducido: programan la producción interna, administran sus fondos, sus locales, y el ingreso de artesanas. 16/

c) Articulación entre Central de servicios y Cooperativas

Los vínculos empresariales entre la Central y las cooperativas se canalizan a través del departamento de producción y de las respectivas encargadas de producción de las cooperativas. Debe tenerse presente que el departamento de producción de la Central depende jerárquicamente de la Comisión Directiva, órgano en el cual están representadas las artesanas.

Además de estos vínculos institucionales existen, de hecho, otros de naturaleza informal que operan ad-hoc, a saber: instructoras y departamento técnico, visitas de las artesanas a la Central, comisiones de educación e integración (Central y cooperativas), Asamblea de Presidentes de socios cooperativos, participación de las artesanas en instancias de capacitación o visitas a las cooperativas de miembros de la Central. Aunque muchas veces estos canales de comunicación otorgan flexibilidad y fluidez, otras veces interfieren entre sí. 17/

Por la naturaleza de sus servicios la Central concentra una gran parte de las decisiones empresariales que definen el rumbo de la empresa. Mientras el sistema estuvo dotado de un fuerte liderazgo (socias fundadoras, coordinadoras) no generó dificultades y operó con eficiencia. Sin embargo, a la hora de transferir el poder a las propias artesanas, el sistema arriesga perder liderazgos claros y capacidad de conducción, emergiendo cierta confusión de roles y pugna o colisión de objetivos. De hecho, el sistema ha perdido incentivos y castigos, lo que le sustrae eficacia en un momento que requiere cada vez más de una fuerte dosis de iniciativa y capacidad de gestión para mantener su competitividad en mercados sofisticados.

Actualmente está en puerta una reestructuración que agrupa a las cooperativas en tres grandes centros regionales. El objetivo de este cambio es promover el desarrollo de funciones empresariales eficaces a nivel de las cooperativas, transfiriéndoles nuevas funciones, como la propiedad y administración de las materias primas y la venta del producto terminado a la Central. La división en tres regiones permite que éstas tengan un tamaño viable como unidades empresariales.

III. BALANCE DE 25 AÑOS DE ACCION

Este capítulo se propone evaluar los principales logros del programa, sus limitaciones y los desafíos que deberán afrontarse.

1. Logros obtenidos

El impacto socio-económico generado por Manos puede evaluarse desde dos puntos de vista: desarrollo empresarial y nivel de vida de las artesanas.

a) Desarrollo empresarial

Un logro innegable de Manos es haber permanecido durante veinticinco años operando en un país con inestabilidad macroeconómica, donde muchas empresas que comenzaron en mejores condiciones en cuanto a capital, localización y calificación de su mano de obra quedaron en el camino. Pero además de permanecer, Manos crece y se transforma sin perder sus objetivos iniciales. Ha demostrado una no desdeñable capacidad para adaptarse con creatividad y pragmatismo a las distintas condiciones. En este sentido, la organización que conocemos hoy poco se parece al proyecto inicial de una única cooperativa.

Manos crea un producto de una gran originalidad, que le permite insertarse en nichos de mercado con alto poder adquisitivo y obtener un margen para financiar los costos derivados de su dispersión geográfica, del aprendizaje y de ciertas ineficiencias organizativas.

En la década del ochenta, al cambiar las tendencias del mercado, la estructura de Manos comenzó a hacerse más pesada y a mostrar dificultades para adaptarse. El diseño, que en la primera etapa había sido una de las claves de su éxito, pierde su originalidad y reduce su competitividad frente a otros productores con menores costos dentro y fuera del país.

En el largo plazo Manos incrementó significativamente sus ventas y su producción. Mientras las ventas al mercado interno pasan de US$ 600.000 en 1975 a alrededor de US$ 2 millones en 1991, las exportaciones pasan de US$ 200.000 a US$ 1 millón en el mismo período (en 1986 superaron los US$ 2:2 millones). El intenso crecimiento de las exportaciones fue una constante desde el origen, pero a partir de 1984 muestran mayor inestabilidad. El crecimiento de las ventas ha ido acompañado por un aumento constante de los volúmenes de producción y de las horas trabajadas. Asimismo, se verifica un incremento de la productividad. Mientras que en 1975, con 1000 artesanas, las ventas ascendían a US$ 800.000, en 1991, con 700 artesanas, sus ventas alcanzaron a US$ 3 millones.

El aumento de productividad responde a los esfuerzos de capacitación de las artesanas, a la introducción de cambios tecnológicos y a la organización de la producción. En este sentido se ha pasado de un sistema de trabajo en domicilio al trabajo en taller; del trabajo a partir de la lana sucia, lavada en ríos y arroyos, al trabajo con hilados de distintas fibras; de la rueca a pedal y el teñido con

fogón al teñido con calderas. También se incorporaron la máquina de tejer manual y distintos tipos de telares, técnicas de gestión de la producción y control de calidad, pero aún queda mucho camino por recorrer. De acuerdo a un reciente diagnóstico, la productividad de las artesanas es aún baja e inestable, lo que se atribuye a carencias culturales y de organización de la producción en las cooperativas. Las artesanas y los grupos no habrían incorporado suficientemente el trabajo sostenido y disciplinado como un valor en sí. En cuanto a la organización de la producción, aunque el sistema adquirió complejidad, no se ha contado con una dirección eficaz, cercana y estable dado que las encargadas de producción rotan permanentemente dentro de las cooperativas. 18/

Otro logro que ha posibilitado el desarrollo de la empresa es la constitución de un capital mínimo y el acceso al crédito comercial. El sistema nació sin capital inicial y durante los primeros años el financiamiento bancario se obtenía gracias a las garantías personales de las fundadoras. Fue recién en los años ochenta que se logró acceder al crédito sin esas garantías.

El sistema logra asimismo una cierta acumulación de capital apoyándose en la convergencia de varios factores: a)participación de personas provenientes de la clase alta del país que facilitaron garantías y vínculos para obtener financiamiento; b)bajo nivel inicial de remuneraciones y condiciones de trabajo (tolerables sólo por la extracción socio-económica de las artesanas); c)subsidios a exportaciones no tradicioneles otorgados por el gobierno en la década del setenta; d)fuerte dosis de recursos voluntarios (trabajo de artesanas, socias fundadoras, funcionarios de la Central, profesionales y asistencia de organismos internacionales a las políticas de capacitación, promoción y organización).

Por último, merece particular consideración la desconcentración y transferencia efectiva del poder por el que transita Manos a lo largo de su historia. El núcleo dinámico del sistema, que al comienzo era fuertemente paternalista, transfiere en forma gradual funciones y responsabilidades incorporando a la dirección del sistema a profesionales, funcionarios de nivel superior y, finalmente, a las propias artesanas. Es común en Uruguay que las cooperativas de producción nazcan impulsadas desde afuera y Manos no es una excepción. Existen, por lo demás, diversos factores que hacen más explicable esta tutela inicial: dispersión física, ausencia de tradición artesanal en el país, distancia geográfica y cultural entre las artesanas y los mercados de destino. 19/ Pese a lo expuesto, el proceso gradual de transferencia de responsabilidades parece hoy irreversible. Se han multiplicado los órganos e instancias de participación procurando compatibilizarlos con la eficiencia empresarial. 20/ Los resultados obtenidos son reiteradamente señalados como muy valiosos por los miembros de la Comisión Directiva, por las propias artesanas y por diversos consultores.

b) Empleo y condiciones de vida de la mujer

En rigor, los objetivos de promoción social perseguidos por Manos buscaron siempre trascender a las mujeres integrantes del sistema y llegar incluso, por reflejo, a sus respectivas comunidades. Por consiguiente, una evaluación integral debería examinar no solo los efectos directos sobre el nivel socio-económico de las artesanas sino también el impacto sobre el medio. Este último aspecto es difícil de evaluar ya que requeriría una investigación de mayor alcance. Por de pronto, cabe señalar que Manos no ha pretendido adoptar una estrategia de carácter masivo; más bien ha buscado acotar la experiencia y, una vez obtenidos ciertos logros, consolidarlos y profundizarlos. Sin embargo, esto no siempre fue totalmente claro. Ya destacamos que a lo largo de su historia Manos se autopercibió más como un movimiento de acción social que como una empresa. En esta línea ha emprendido múltiples actividades y programas que tienden a trascender el núcleo de artesanas y a dar respuesta a necesidades objetivas de la comunidad (guarderías, apoyo escolar, programas de

vivienda, huertas vecinales, etc.). Se ha preocupado de la mujer como ama de casa, de su salud, de la concientización, de la educación y ha emprendido numerosos programas que tuvieron un fuerte impacto sobre el medio en que se desarrollaban. No obstante, las propias exigencias de la actividad empresarial limitaron a menudo estas iniciativas.

En lo que respecta concretamente a la repercusión sobre las artesanas, se analizarán los efectos en términos de empleo, ingresos, capacitación y participación.

i) Empleo. Durante 25 años Manos cumplió un rol importante en la generación de empleo femenino en el interior del país. Proporcionó trabajo relativamente estable a un número que ha oscilado entre 700 y 1200 artesanas. En períodos en que el número de artesanas especializadas en una manualidad resultó excesivo por la introducción de cambios técnicos, les proporcionó la formación necesaria para desempeñar otra manualidad. Por tres veces en que tuvo que paralizar parte de su producción recurrió al Seguro de Desocupación a efectos de que las artesanas cobraran el subsidio respectivo (70% o 50% de la remuneración promedio de los últimos seis meses según tuviera o no familiares a su cargo).

Aún hoy, en muchas localidades del interior del país las oportunidades de empleo femenino son restringidas y Manos sigue siendo, en algunas, casi la única alternativa de ocupación. Si además de ello se considera que a lo largo de los años han pasado por cursos de capacitación más de dos mil artesanas, muchas de las cuales mejoraron sus posibilidades en el mercado de trabajo al retirarse, parece evidente que el impacto sobre el empleo, por vía indirecta, es aún mayor.

ii) Ingreso. Pese a que históricamente las remuneraciones de Manos han sido bajas, éstas permitieron mejorar los ingresos y condiciones de vida de las artesanas. No sólo por la seguridad de una remuneración equivalente por lo menos a un salario mínimo nacional sino también por el acceso a beneficios sociales (asignaciones familiares, seguros de salud y de desocupación, aguinaldo, licencia y primas para el mejor goce de la misma, jubilaciones) y a la participación en esporádicos repartos de utilidades. Estas ventajas no son despreciables para mujeres que no tenían experiencia previa de trabajo ni alternativas de empleo similares en su medio.

En no pocos casos la remuneración percibida por las artesanas dejó de ser un mero salario de apoyo o complemento para transformarse en la principal fuente de ingreso familiar. Al comienzo Manos se propuso asegurar un ingreso equivalente a un salario mínimo nacional. Aunque esa meta se logró sólo en parte, en los años posteriores el valor-hora de Manos superó el valor-hora del salario mínimo nacional. Con todo, el nivel de ingresos de las artesanas variaba según su dedicación y productividad, por lo que no todas lograban aquel objetivo. El ingreso promedio por hora trabajada fue, según estimaciones para el ejercicio 1988-89, un 40% superior al salario mínimo nacional. Sin embargo, en virtud de que existe frecuentemente una baja dedicación al trabajo, el ingreso mensual medio superó apenas en un 13% al salario mínimo. 21/

Lo expuesto se explica en parte por la heterogeneidad existente entre las artesanas y las localidades donde trabajan. En general, en los lugares donde no existen otras alternativas de empleo, la adhesión y dedicación al trabajo es mayor, valorándose más la pertenencia al sistema. En otros casos, Manos no ha podido compatibilizar el crecimiento personal de las artesanas y el consiguiente aumento de sus expectativas con los ingresos que perciben; dicha situación ha generado -especialmente cuando se prolonga- una cierta insatisfacción y desmotivación.

iii) Participación. La labor de capacitación desarrollada por Manos ha permitido la incorporación de las artesanas a tareas productivas y de dirección, adoptando progresivamente responsablilidades en las áreas de planificación y control de la producción, gestión financiera, de materia prima, y de proyectos de extensión a la comunidad. Se ha promovido la asunción de responsabilidades en la dirección del conjunto del sistema y en sus distintos órganos. Cuando la Central requiere funcionarios capacitados recurre frecuentemente a las mismas artesanas que asumen esas tareas con gran eficacia por su larga experiencia de capacitación y de conocimiento de la organización.

La inserción social, el enriquecimiento cultural y el desarrollo de las artesanas en el plano personal constituyen logros tan importantes, o aún mayores, que los resultados obtenidos en materia de ingreso o empleo. Esto se advierte claramente en aquéllas que integran los órganos directivos. Así, por ejemplo, en la Asamblea de Presidentes de socios cooperativos, participan activamente unas treinta o cuarenta mujeres que conocen la problemática de Manos y cooperan en la toma de decisiones.

iv) Capacitación y socialización. El desarrollo personal y el cambio cultural de las artesanas se advierte en sus actitudes frente a la sociedad y en su capacidad y disposición para emprender iniciativas. Este crecimiento personal puede apreciarse en sus propios testimonios, en la forma en que resuelven sus conflictos familiares, en la formación de sus propios hijos, 22/ en encuestas que recogen la opinión de médicos, pequeños comerciantes, maestros y personas con influencia en el medio, que han sido testigos de la evolución de estas mujeres. Es frecuente que en las localidades del interior se recurra a ellas cuando se quieren impulsar emprendimientos colectivos, valorando su experiencia en trabajo grupal, su capacidad de organización e iniciativa.

2. Los grandes desafíos

En el corto plazo, el primer gran desafío que enfrenta Manos es rentabilizar la empresa a través de sus políticas de producto, mercado y costos. Transcurridas más de dos décadas, parece indispensable revisar sus estrategias de producto y comercialización para adaptarse a los cambios en el mercado y posicionarse nuevamente en segmentos de mercado con mayores márgenes. Actualmente se están emprendiendo nuevos proyectos en materia de comercialización y producto para recuperar su liderazgo.

También debe incrementar esfuerzos tendientes a disminuir sus costos a través de:

- Reducir costos financieros mediante la capitalización del sistema. Manos ha operado siempre con capital prestado y esto se hizo muy oneroso en la última década.

- Incrementar y sostener la productividad de las artesanas con el fin de mejorar sus ingresos y disminuir los costos de la organización.

- Adecuar las formas de organización y control de la producción en las cooperativas para aumentar eficiencia, cumplimiento y calidad.

- Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de la Central, apuntando a la profesionalización de los cargos gerenciales.

Para llevar adelante estos desafíos resulta indispensable crear una "cultura de la calidad y productividad" que permita reorientar los esfuerzos y liderazgos internos hacia la rentabilidad. Esto es esencial en una organización heterogénea que carece de una clara jerarquización de objetivos y enfrenta una fuerte crisis motivacional y cultural.

Parece necesario también fortalecer liderazgos entre las propias artesanas para que operen como núcleo de desarrollo y transformación del sistema. Esto debería ir acompañado de un fortalecimiento de los roles empresariales asumidos en las cooperativas, aumentando el carácter participativo y la identificación de las propias artesanas como dueñas del sistema.

Al afrontar aquellos desafíos Manos deberá lidiar con las siguientes contradicciones que conviven en su seno:

a) Eficiencia empresarial versus promoción social

Si bien la formación profesional y la participación apuntan a una mayor creatividad, renovación y dinamismo, a menudo se contraponen con la racionalidad y agilidad en la toma de decisiones de una empresa que debe competir en mercados muy exigentes.

b) Control de las artesanas versus heterogeneidad social (procecedente de la colaboración plural de fundadoras, socias adherentes y cooperativas, técnicos, asesores y funcionarios).

El objetivo de asignar el control total del sistema a las artesanas podría eventualmente derivar en una pérdida de la riqueza que procede de la mencionada heterogeneidad.

c) Solidaridad cooperativa versus incentivos y castigos que promuevan la eficiencia

Sería erróneo concluir que en todos los casos estas contradicciones sean indeseables o negativas. Si bien generan inevitablemente tensiones y en muchos casos inestabilidad en las líneas de acción, algunas de ellas, con frecuencia, operaron como un factor de enriquecimiento.

IV. CONCLUSIONES

¿Qué se puede aprender de Manos para afrontar otras realidades de pobreza en América Latina? Sin duda se trata de una experiencia impregnada de "particularismos" difícilmente extrapolables. Mientras en otras regiones del continente, especialmente la andina, existe una rica tradición artesanal que constituye un punto de partida ineludible, en Uruguay, encambio, el condicionamiento cultural fue mínimo. Esto operó en forma ambivalente, ya que por un lado fue necesario insistir en tareas de formación y capacitación, pero por otro lado posibilitó una mayor libertad en la selección de técnicas y diseños.

Parece claro que la capacidad de renovación y de creatividad demostrada por el sistema fueron una de las claves de su éxito. Por otra parte, ha existido una fuerte dosis de pragmatismo: no existió un "know-how" ni un plan preconcebido que orientara su desarrollo. La experiencia ha mostrado el acierto de una estrategia que opera sobre la demanda de empleo (conjugando la creación de un producto, un mercado y una organización) y sobre la oferta de trabajo (capacitando a las artesanas). El proceso ha sido lento y dificultoso pero hoy nos enseña la extraordinaria capacidad de crecimiento personal de los beneficiarios cuando se les brindan los medios adecuados y se desarrolla su capacidad empresarial.

La creación de una Central de Servicios resultó fundamental para vincular un medio rural, aislado y rústico, con mercados urbanos sofisticados. El acceso a estos mercados resulta atractivo porque permite obtener mayores precios aunque exige un fuerte aprendizaje para alcanzar las calidades y el cumplimiento de los plazos requeridos. La conjunción de esfuerzos de individuos provenientes de sectores sociales sumamente diferenciados imprimió fuerza y riqueza al sistema.

La capitalización del sistema es un problema clave que no podrá ser soslayado. En tal sentido, una organización como la adoptada por Manos enfrenta naturalmente algunos obstáculos que dificultan una adecuada acumulación. El primero, de carácter económico, es la limitación en lo que hace a las propias fuentes tradicionales de capitalización de una empresa: aportes individuales de los socios y reinversión de las utilidades. Por otra parte, operan escollos ideológicos o culturales que impiden visualizar la necesidad misma de estos aportes y su retorno a largo plazo. Además, la propia forma de distribución de los beneficios entre las socias dificulta su identificación como "dueñas" del sistema y favorece la distribución anticipada de las utilidades.

El sistema cooperativo, en el que priva el principio de solidaridad (iguala beneficios de todos los socios sin relacionarlos con sus respectivos aportes), carece a menudo de premios y castigos que dinamicen a la organización. La realidad demuestra que cuando las diferencias de esfuerzo o compromiso no van acompañadas de diferencias de poder ni de ingresos, tarde o temprano suscitan conflictos y desmotivación. Esto ha ocurrido en Manos y hoy se estudian nuevas reglas de juego que estimulen los aportes sociales al sistema y que ofrezcan formas de compensación cuando un socio se retire de la organización.

Otro problema clave que no puede soslayarse a la hora de pensar en proyectos de este género, es el proceso de transición desde un programa con fuertes componentes paternalistas a otro dirigido por los propios beneficiarios. Esta es una cuestión común a cualquier proyecto que intente asistir a sectores marginados. En la etapa inicial, el entusiasmo y el liderazgo de los fundadores viabilizan el funcionamiento de una organización muy poco estructurada. Con el correr del tiempo, cuando se transita hacia etapas de mayor madurez los impulsores pierden progresivamente liderazgo y la organización tiende a burocratizarse y a perder capacidad de respuesta. Es aquí cuando es necesaria una voluntad deliberada de transferir el poder aún cuando ello afecte intereses personales. Pero esa transferencia debe instrumentarse en forma progresiva, acompañando el proceso de capacitación y maduración de los beneficiarios, de forma que sean éstos quienes reclamen activamente la dirección del sistema. El carácter participativo de la organización permitirá procesar estos cambios y minimizar los costos.

Notas

1/ Véase Saráchaga, 1986.

2/ Si bien esta reseña histórica se apoya básicamente en el trabajo de Cecilia Zaffaroni (1968), utiliza otras fuentes información e incorpora juicios que son responsabilidad exclusiva de la autora.

3/ Estos últimos son profesionales y representantes de instituciones que colaboran honorariamente con Manos.

4/ Esta sociedad se cierra unos años después al no haber conseguido los resultados esperados.

5/ El art. 26 de los Estatutos define al **presupuesto promocional** como "la suma de gastos e inversiones -y los recursos destinados a atenderlos- no relacionados directamente con el giro industrial y comercial del sistema, y dirigidos fundamentalmente a la extensión del mismo, y a colaborar con las cooperativas sociales en el desarrollo por éstas de programas culturales y sociales."

6/ En todo la historia de Manos estuvo siempre presente la voluntad y preocupación por transferir la dirección del sistema a las propias artesanas productoras. Sin embargo, probablemente por la complejidad que ha adquirido el sistema, la transferencia de poder ha sido lenta y dificultosa.

7/ En 1989, E.E.U.U. absorbía un 43% de las exportaciones; en 1991 absorbe apenas un 12%. Brasil y Argentina pasan de un 16% en 1989 a un 42% en 1991.

8/ El último censo de población registra tres millones de habitantes de los cuales un 86% vive en centros urbanos y un 45% se concentra en la capital. La población dispersa en el medio rural y en pequeñas localidades de menos de 200 habitantes es muy escasa y además ha ido descendiendo por la migración hacia las ciudades. Este fenómeno migratorio es más fuerte en la población femenina, que encuentra menores posibilidades de desarrollo personal en el medio rural. En 1985 el índice de masculinidad (número de hombres por cada 100 mujeres), en las zonas rurales, se elevaba a 139, cifra muy superior al 95 estimado para el total del país (ver Rostagnol y otros, 1988).

9/ En 1983 la proporción de artesanas asentadas en el medio rural había bajado a 19%; en pueblos o villas 39% ly en el medio urbano un 42% (ver Zaffaroni, 1990). No existe, que sepamos, información actualizada.

10/ Cfr. Martorelli, 1978.

11/ En Uruguay, el salario mínimo equivale históricamente a unos US$ 80.

12/ Rostagnol y otros, 1989.

13/ Por el contrario, las políticas redistributivas afectan la distribución secundaria del ingreso mediante la transferencia de ingresos, bienes y servicios (Cfr. Molina, Sergio, **La pobreza en América Latina: situación, evolución y orientaciones de políticas**, en CEPAL-PNUD (1980) **¿Se puede**

superar la pobreza? Realidad y perspectivas en América Latina, E/CEPAL/G.1139, Santiago de Chile.

14/ El objetivo de mantener a la gente en su propio habitat es una definición estratégica de Manos que le implica altos costos de transporte y comunicaciones y dificulta la organización de la producción. En este sentido, Manos configura una excepción a la tendencia predominante de concentrar la producción industrial en torno a los centros de distribución.

15/ Esta mayoría de los representantes de las cooperativas se plasmó en 1988. Hasta ese año eran tres miembros elegidos por las cooperativas y cuatro por la Asamblea (tres por proposición de los socios adherentes y uno por las cooperativas). Actualmente está en estudio un nuevo proyecto de estatutos que propone una comisión directiva formada por nueve miembros: tres socios adherentes y seis artesanas. Esto complementa una propuesta de división de Manos en tres grandes regiones, cada una de las cuales estaría representada en la directiva por dos artesanas.

16/ En el proyecto de nuevos estatutos se prevee la ampliación de las funciones empresariales asumidas por las cooperativas a partir de la regionalización con integración vertical (desde el hilado al procesamiento final se realiza dentro de la región y las cooperativas son dueñas de las materias primas y del capital de trabajo).

17/ No hay que olvidar la gran dispersión geográfica del Sistema Manos y las dificultades naturales de comunicación. Manos ha debido hacer una gran inversión para superar las barreras geográficas y culturales que separan a las cooperativas y grupos de artesanas dispersas en el interior del país y la central de servicios comunicada con los grandes mercados sofisticados en el exterior del país. En este sentido la Central cumplió un papel importantísimo a través de las coordinadoras. Ultimamente este rol es asumido por el departamento de producción y por las artesanas que actúan en la dirección de las cooperativas y de la Central.

18/ Con el objeto de garantizar una mayor participación y formación de todas las artesanas, las encargadas de producción, dentro de cada cooperativa, duran sólo un año en sus funciones, siendo sustituidas por otra al término del mismo. Actualmente, este criterio es cuestionado y se tiende a promover especializaciones en la distribución de funciones dentro de la cooperativa.

19/ El grupo promotor advirtió el valor potencial de técnicas artesanales muy rústicas sobrevivientes en el campo uruguayo. Asimismo, imaginó modificaciones en diseño, color y tecnología para valorizar esa capacidad manual a través de un producto que fuera aceptado y valorado en mercados sofisticados, fomentando una organización funcional al mejoramiento de las condiciones de vida de las mujeres rurales.

20/ Saráchaga (1986) califica a Manos del Uruguay como una experiencia de "organización de gestión privada colectiva exitosa". Explica este exito por haber resuelto adecuadamente el problema de formación de capital, de distribución del poder y de identidad de la organzación.

21/ Zaffaroni, 1991.

22/ Hoy participan en la dirección de muchas cooperativas hijas de viejas artesanas, que han ingresado al sistema con una capacitación mucho mayor que sus madres.

BIBLIOGRAFIA

Aguiar, César (1990) Informe: "Diagnóstico en el área social".

Aguiar, César y Saráchaga, Darío (1986) "Análisis de las experiencias de tres centrales cooperativas reflexiones para la futura experiencia uruguaya, informe final".

Brenner, Julio (1987) Evaluación del funcionamiento del Dpto. técnico de Manos del Uruguay.

Brenner, Julio (1990) Informe: "Diagnóstico de la Producción".

CEPAL (1989) Cooperativismo Lationamericano. Antecedentes y perspectivas, Ed. Universitaria, Santiago de Chile.

CIEDUR (1978) Estudio "Manos del Uruguay".

Equipos Consultores (1987) "Evaluación del proyecto: Desarrollo integral de la mujer rural".

Equipos Consultores (1987) "Evaluación del proyecto: Desarrollo integral de la mujer rural" Manos del Uruguay.

Galvez, Telma (1987) Evaluación del proyecto D.I.M.R.

Hartfiel, Ann C.(1982) "El sistema Manos del Uruguay".

Manos del Uruguay, "Estatutos".

Ordoqui, R. H. (1989) "Informe final de comercialización".

Rostagnol, Susana y otros (1988) "Las artesanas hablan. La memoria colectiva de Manos del Uruguay", CIEDUR, Montevideo, Uruguay.

Saráchaga, D. (1991) Informe final: Manos del Uruguay, cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo.

Solari, D. y Zaffaroni, C. "Situación de los grupos de Manos del Uruguay de las zonas: Fraile Muerto, Florida, Melo, Soriano".

Terra, Juan Pablo (1986) Evaluación del proyecto D.I.M.R.

Terra, Juan Pablo (1986) "Proceso y significado del cooperativismo uruguayo", CEPAL, Arca/Banda Oriental, Montevideo, Uruguay.

Zaffaroni, Cecilia (1990) Proyecto UR 30.

Zaffaroni, Cecilia (1983) "Manos del Uruguay", CEPAL/SEM. 12/R.19.