

Distr.  
RESTRINGIDA  
E/CEPAL/SEM.12/R.19  
28 de noviembre 1983  
ORIGINAL: ESPAÑOL

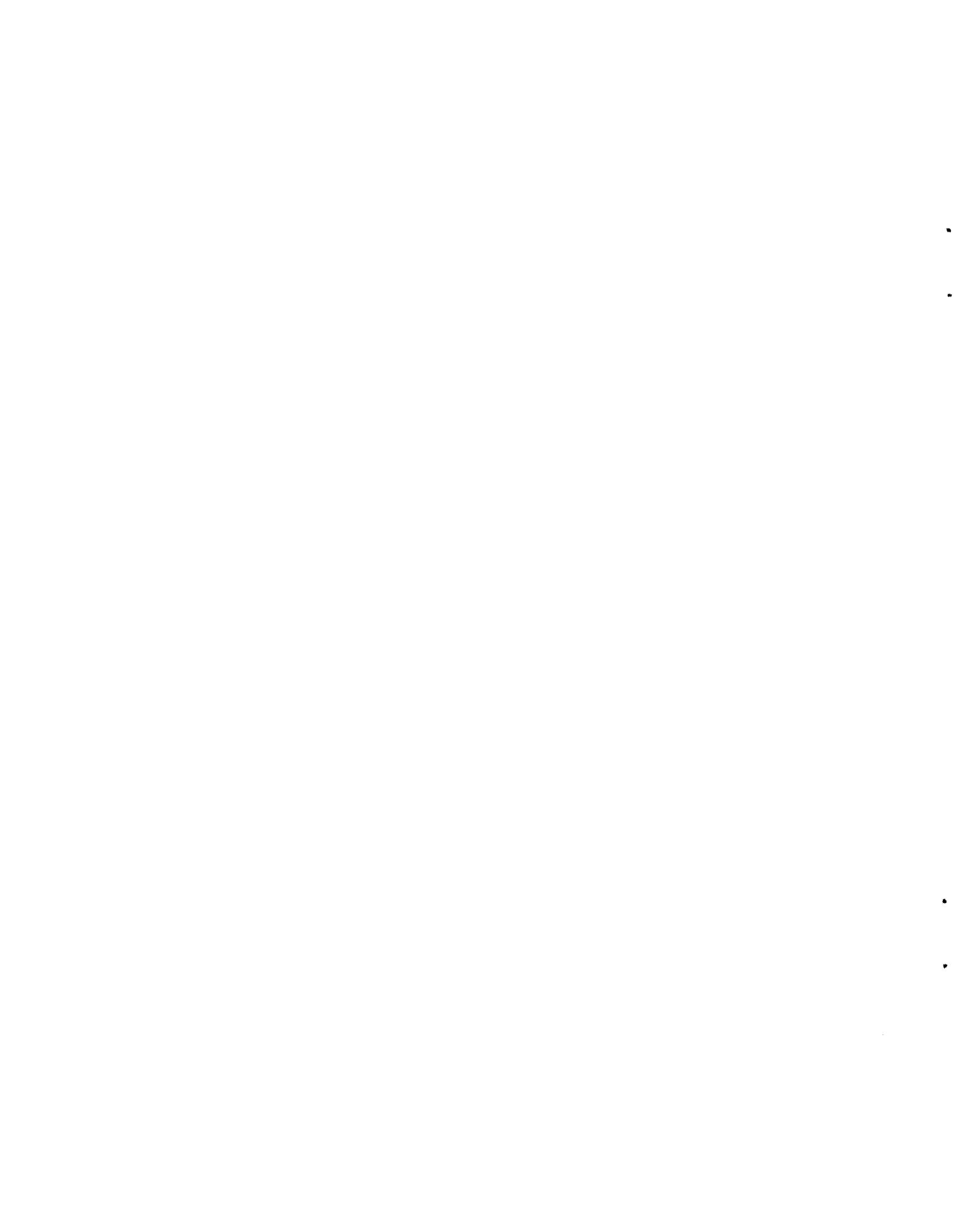
---

C E P A L  
Comisión Económica para América Latina  
Seminario Técnico Regional sobre Mujeres y  
Familias de los Estratos Populares Urbanos  
en América Latina  
Santiago de Chile, 28 de noviembre al 2 de  
diciembre de 1983

MANOS DEL URUGUAY

Este documento ha sido preparado por la señora Cecilia Zaffaroni de Manos del Uruguay. Las opiniones expresadas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de su autora y pueden no coincidir con las de la institución a la cual pertenece y con las de la Organización.

83-11-2147



## INTRODUCCION

El presente informe fue elaborado en octubre de 1983 para ser presentado en el Seminario Técnico Regional sobre Mujeres y Familias de los Estratos Populares Urbanos en América Latina organizado por CEPAL, a realizarse el 28 de noviembre próximo en Santiago de Chile.

Su objetivo es sintetizar la información que consideramos más relevante en relación a la experiencia vivida, a lo largo de 15 años de existencia, por la organización Manos del Uruguay.

En modo alguno pretendemos que constituya un análisis exhaustivo ni acabado de todos los aspectos de tan polifacética institución.

En primer término se plantea cuándo y cómo surgió y qué es hoy Manos del Uruguay. Se enumeran luego los principales factores que a nuestro juicio incidieron prioritariamente en el proceso de desarrollo de la organización.

Se presenta alguna información sobre las características básicas de las artesanas agrupadas en Manos.

Se analizan posteriormente los impactos generados por la institución en los aspectos socio-económicos, en la participación de las artesanas y en las áreas locales.

Se incluye una referencia a la Investigación - Acción en Manos del Uruguay en atención a la temática propia del Seminario. Finalmente se enumeran los principales desafíos y contradicciones que consideramos son a la vez fuente de dificultades y de dinamismo para la organización.

En cada uno de los ítems se adjuntan mapas, gráficas o cuadros que consideramos pueden ilustrar las ideas expuestas.

## MANOS DEL URUGUAY

### SURGE EN 1968

Como respuesta a la carencia de fuentes de trabajo para la mujer en el interior del país y de oportunidades para su desarrollo personal y familiar.

Se estructura sobre la base del aprovechamiento y desarrollo de las habilidades naturales de la mujer del interior del país y de materias primas de fácil acceso y bajo costo.

Se organiza como una Asociación civil sin fines de lucro con la finalidad de promover la elevación del nivel económico - social y cultural de sus miembros y el objetivo de constituir una cooperativa de productores integrada exclusivamente por artesanos a la cual una vez fundada transferirá todos sus bienes y derechos.

El núcleo inicial de fundadores fue un grupo de voluntarios que rápidamente obtuvo apoyo de otras organizaciones nacionales y locales.

Los grupos fueron surgiendo y multiplicándose sin obedecer a una planificación previa, allí donde hubiera un voluntario convencido de la idea y artesanas con capacidad para el trabajo manual y deseo de transmitirla.

# manos del uruguay 1969



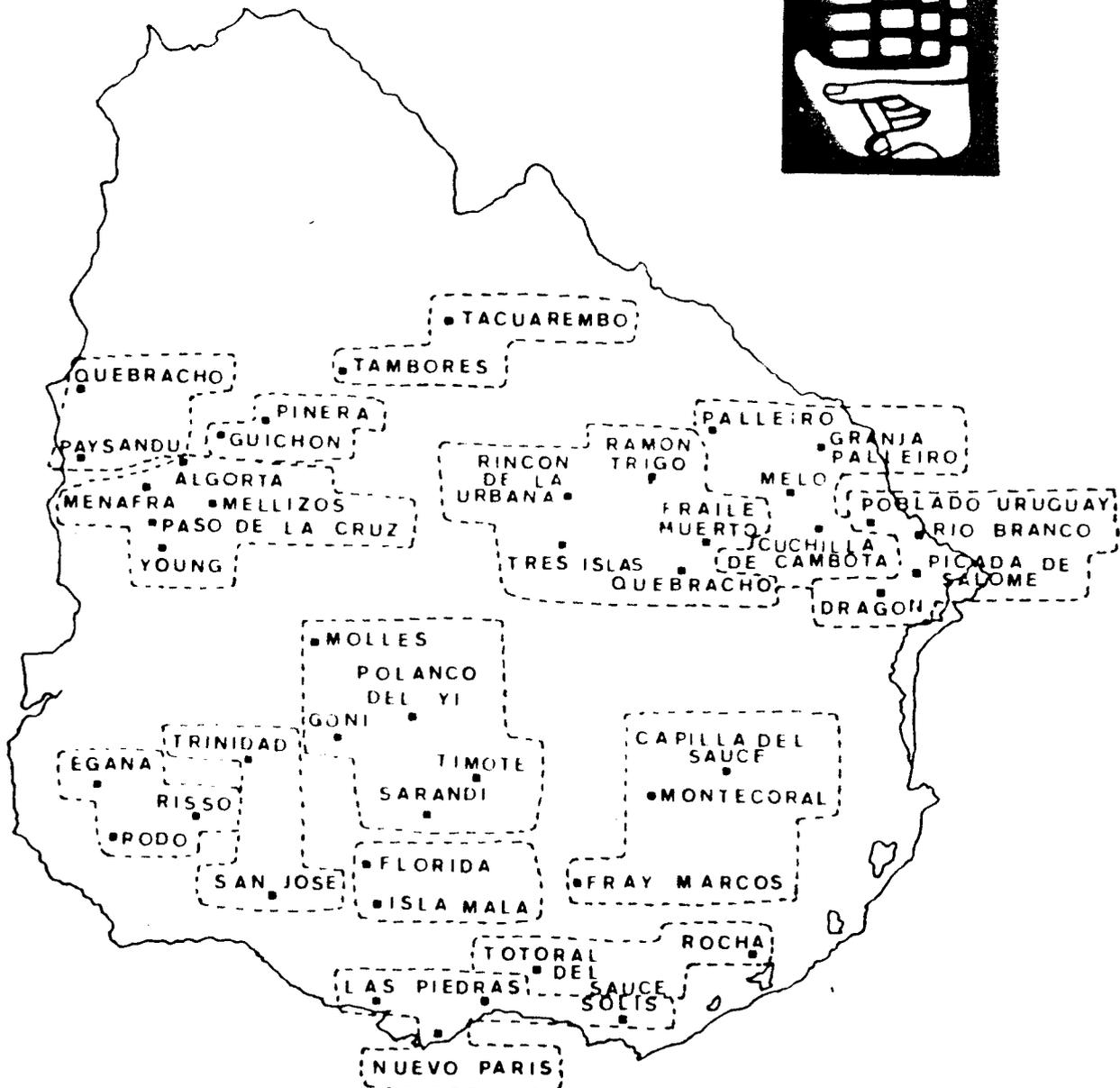
**659 artesanos**

**49 grupos**

**31 localidad**

# manos del uruguay

1974



1000 artesanos  
109 grupos  
44 localidades  
14 zonas de produccion  
1 central

HOY ES:

Una organización que nuclea 18 Cooperativas artesanales radicadas en diferentes puntos del interior del país, que agrupan a 925 artesanos, y una Central de Servicios en Montevideo, con 80 funcionarios.

Cada Cooperativa está integrada por varios grupos de trabajo que se orientan en una o varias localidades. Realizan en su mayoría artesanía en lana, utilizándose también fibras vegetales, guanpa y cuero.

La Central presta servicios de comercialización, abastecimiento de materias primas y herramientas, diseño, asesoramiento y capacitación técnica, asesoramiento y capacitación para la gestión cooperativa, financiación de materia prima y productos terminados.

Una empresa de producción artesanal que alcanzó en el último ejercicio un volumen de Exportaciones de US\$ 1.116.000 y de US\$ 1.200.000 en Venta en Plaza.

Es una de las 10 empresas del sector privado más importantes en relación al número de personas ocupadas.

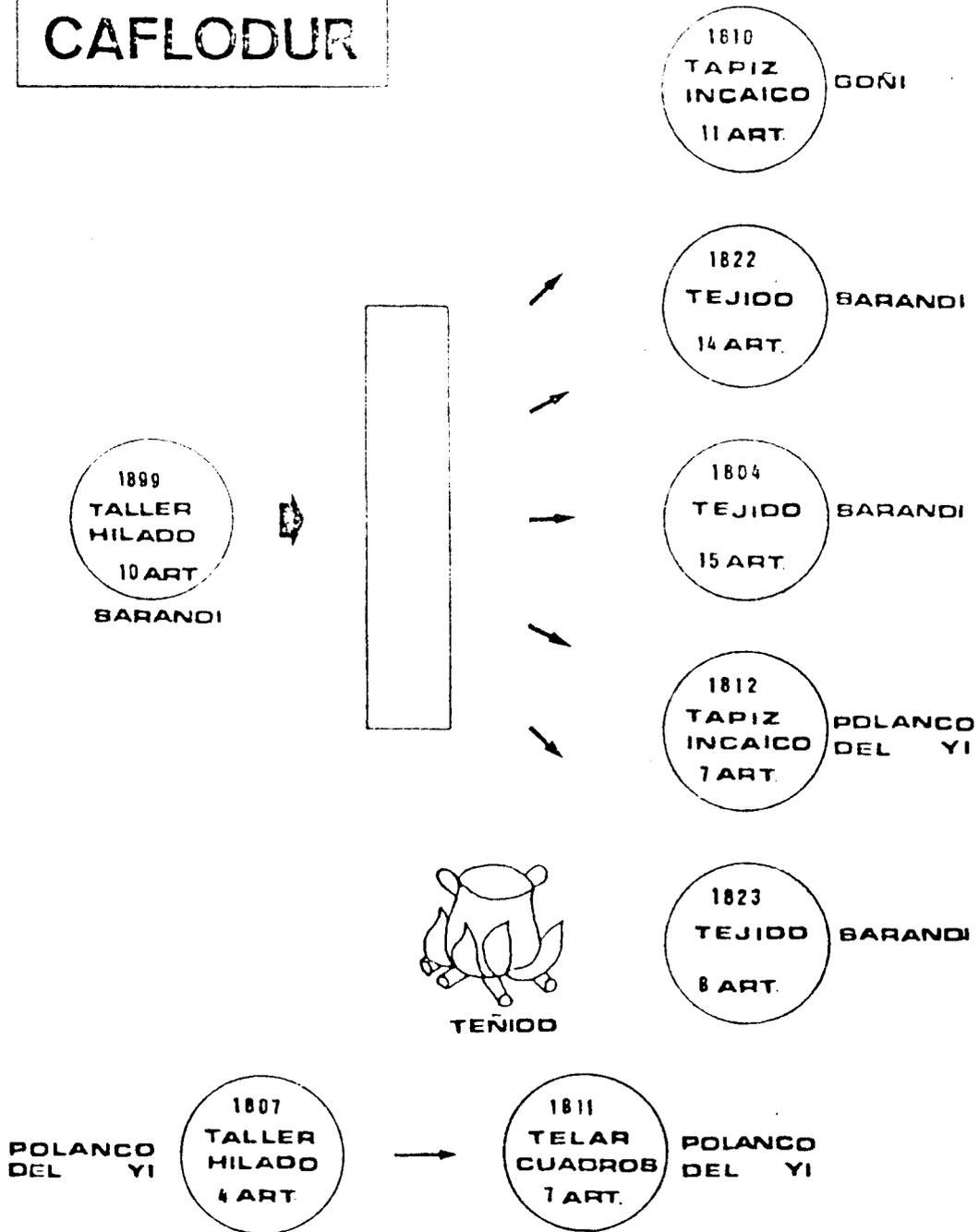
En un país en que el 46% de la población y más del 64% de los establecimientos industriales están localizados en la capital, constituye la organización productiva de mayor volumen de mano de obra radicada en el interior del país.

Un sistema compuesto por organizaciones interdependientes dirigido por la Asamblea y la Comisión Directiva de la Asociación Civil integrada actualmente por socios adherentes (voluntarios) y socios cooperativos (las 18 cooperativas). La representación de las Cooperativas en la Directiva pasará a ser mayoritaria, de acuerdo a las disposiciones estatutarias, mediante un proceso progresivo que culminará en 1988.

Cada Cooperativa artesanal tiene sus propios órganos de dirección de acuerdo a lo dispuesto en la legislación vigente para las Cooperativas de producción.



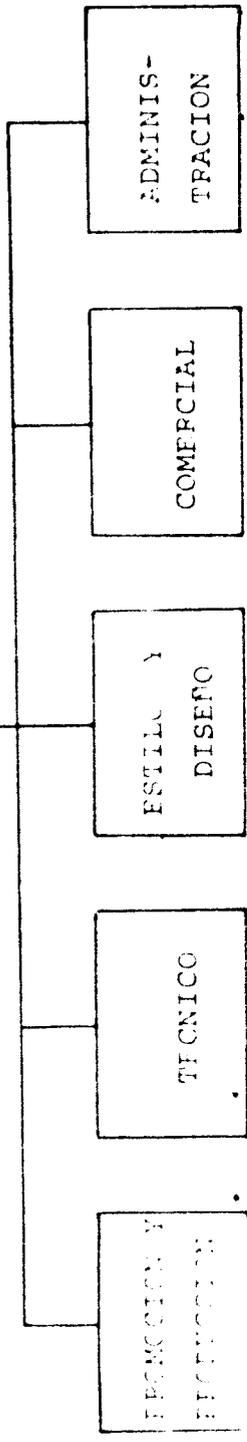
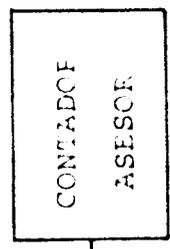
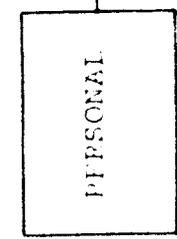
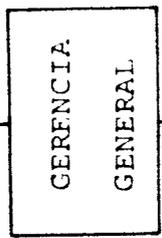
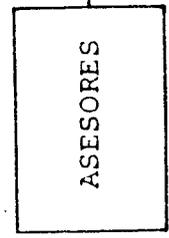
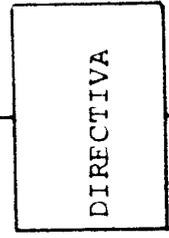
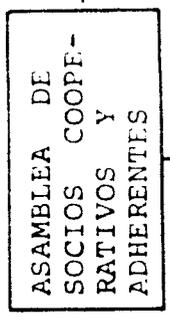
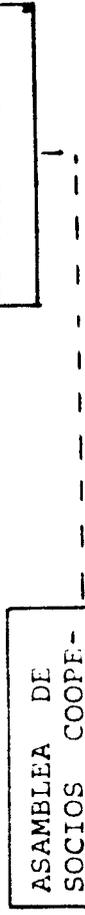
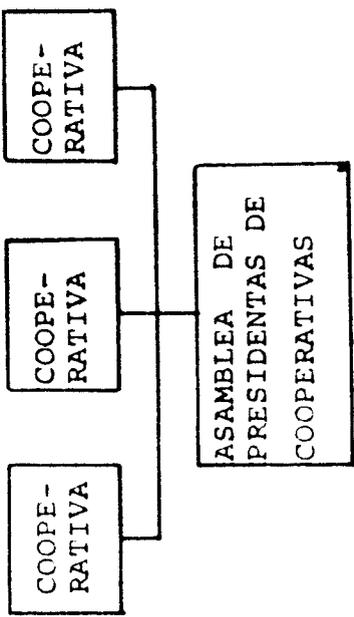
# CAFLODUR



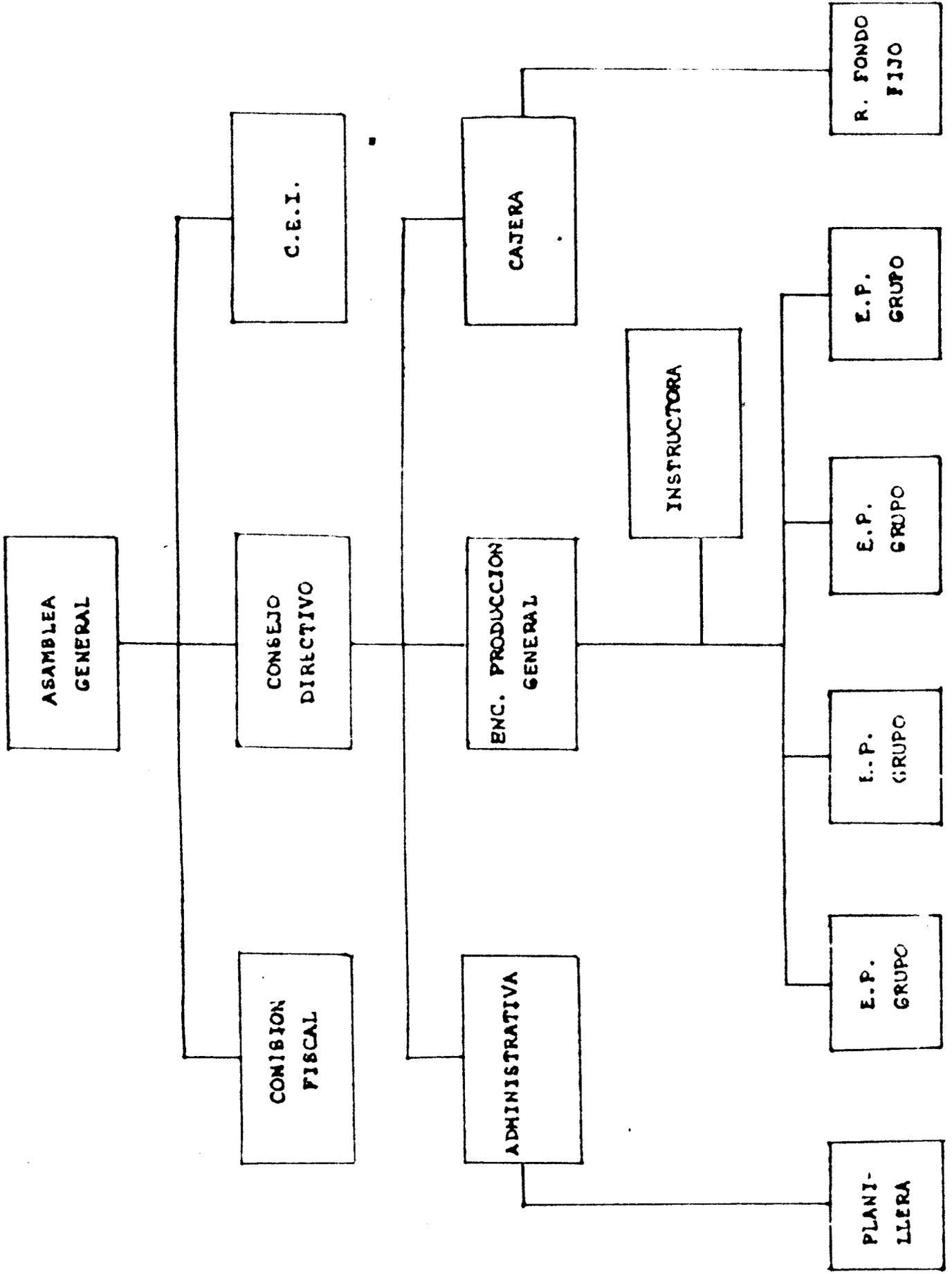


ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO DE

M A N O S D E L U R U G U A Y



ORGANIGRAMA COOPERATIVA ARTESANAL



## LAS CLAVES DEL PROCESO

Muchos son los factores que han contribuido al proceso de consolidación y desarrollo vivido por Manos del Uruguay al cabo de 15 años de existencia. Pero atribuimos especial importancia a algunos de ellos.

1 - MANOS ES UNA EMPRESA. Fue concebida y estructurada desde el comienzo como una empresa, con finalidad social, pero orientada en criterios empresariales y no de beneficencia social.

2 - LAS POTENCIALIDADES DE LA MUJER ARTISANA. Las artesanas son mujeres con niveles de alfabetización e integración social relativamente bajos en relación al país pero altos en comparación con otras regiones del continente. Careciendo de otras oportunidades de desarrollo personal y familiar se han volcado a Manos con avidez para aprender y evidenciando una formidable capacidad de respuesta. Es esta una de las principales claves de las realizaciones alcanzadas.

3 - LA PARTICIPACION COMO PROPOSITO Y COMO REALIDAD. Si bien Manos no surgió por iniciativa de las propias artesanas, fue planteada desde sus orígenes como una empresa participativa. Las formas de participación fueron adquiriendo distintas modalidades e involucrando a diversos sectores a lo largo del tiempo, pero han constituido siempre un pilar fundamental para su desarrollo, su creatividad, su capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes.

4 - LA CAPACITACION COMO PROCESO PERMANENTE. La capacitación ha apoyado en todas las etapas el proceso hacia una mayor participación y hacia un desarrollo técnico y de gestión. Ha asumido distintas formas y abarcado áreas tales como el trabajo grupal, las

técnicas de producción y manejo de herramientas, la actualización de conocimientos básicos de aritmética y lenguaje, la programación y control de la producción, la dirección de la cooperativa, administración, registros, gestión empresarial, etc.

5 - LA DEFINICION DEL PRODUCTO COMO TABLA CONSTANTE. El logro de un producto exitoso ha requerido trabajar e innovar permanentemente en busca de abrir nuevas puertas y asegurar ventas.

6 - LA INTEGRACION DE TECNOLOGIAS. Manos ha mantenido una actitud abierta a los desarrollos tecnológicos en los distintos ámbitos de la acción de la organización (técnica - administrativa - comercial - pedagógica - de promoción social), buscando analizarlos e integrar aquellos que pueda favorecer su desarrollo.

7 - LA EXISTENCIA DE POLOS O NUCLEOS DE DESARROLLO. Algunos sectores dentro de la organización (Directivos, Miembros del Departamento de Inocación y progresivamente un núcleo de artesanas dirigentes) han mantenido una preocupación sistemática por alcanzar un mayor desarrollo de la organización y de su gente, impulsando nuevos avances hacia el cumplimiento de las metas finales.

## LAS CARACTERISTICAS DE LAS ARTESANAS

El número de artesanas aumentó matemáticamente durante los primeros años, luego se mantuvo alrededor de los 1.000 por un lapso de 4 años aproximadamente, como producto de una opción de consolidar la organización existente antes de continuar expandiendo su volumen. En los últimos años se registró una disminución del número de artesanos debido a la decisión de las Cooperativas de no reponer a los artesanos que egresaron ante la disminución de los volúmenes de producción que se produjo en el período 80-83. En el último trimestre el número volvió a aumentar a 925.

La mayor parte de las artesanas son mujeres de mediana edad (26 a 45 años). No se han registrado variaciones sensibles en la estructura de edades, desde los orígenes hasta la fecha.

La instrucción formal recibida por las artesanas es en la mayoría de los casos, enseñanza primaria incompleta. Hay una tendencia al aumento del nivel de instrucción que se evidencia en la comparación de los datos correspondientes a 1976 y 1982. La misma es probablemente fruto de los criterios de selección empleados por las Cooperativas en los últimos años.

El nivel educativo de las artesanas es en general superior al de los jefes de familia (En 1978: 60% de los jefes y 42% de las artesanas con instrucción nula o mínima).

El nivel de ingresos familiar se ilustra con datos a 1978. No disponemos de información más actualizada sobre el particular. A esa fecha el 69% de las familias de las artesanas percibía ingresos inferiores al equivalente a dos salarios mínimos nacionales.

La evolución del número de artesanas según localización mues-

tra una clara tendencia a la disminución de artesanas en pueblos o villas y en el medio rural y a un aumento de los radicados en el medio urbano. Este proceso responde a factores externos e internos a la organización. Dentro de los primeros a las tendencias migratorias que han llevado a la casi desaparición de algunos núcleos poblados en los últimos años.

Dentro de los segundos, a las exigencias propias del trabajo para el mercado de exportación y del proceso de creciente participación de las artesanas en la dirección de las Cooperativas y del sistema.

Ambos factores implicaron la creación de estructuras regionales centralizadoras en las localidades con mayores recursos, la introducción de cambios tecnológicos no siempre compatibles con el trabajo a domicilio, e impulsaron a las Cooperativas a relacionar a los nuevos artesanos en base a su capacidad.

EVOLUCION NUMERO DE ARTESANAS - 1969 - 1983

	1969	1974	1980	1983
Nº TOTAL DE ARTESANOS	659	1.000	974	892

EVOLUCION % DISTRIBUCION POR EDADES. 1976 - 1982

	1976	1982
HASTA 25 AÑOS	27,9	13,5
26 a 35	19,1	27,5
36 a 45	30,9	29,4
46 y más	22,1	29,4

EVOLUCION % DISTRIBUCION POR INSTRUCCION FORMAL. 1976 - 1982

	1976	1982
SIN INSTRUCCION	8,8	6,9
HASTA 3º PRIMARIA	30,9	20,8
4º PRIMARIA Y MAS	39,7	40,4
SECUNDARIA, UTU, MAGISTERIO	20,6	26,9

NIVEL DE INGRESOS FAMILIARES, 1978

MENOS DE 2 SALARIOS MINIMOS	69%
2 A 4 S.M.N.	25%
MAS DE 4 S.M.N.	4%
SIN DATOS	2%

EVOLUCION N° DE ARTISANOS SEGUN LOCALIZACION, 1969 - 1983

	1969	1974	1980	1983
MEDIO RURAL	231	225	207	192
PUEBLOS O VILLAS	477	461	377	392
MEDIO URBANO	80	82	433	427

MANOS DEL URUGUAY: SU IMPACTO ECONOMICO Y EN EL NIVEL DE VIDA  
DE LAS ARTESANAS

Manos del Uruguay ha logrado incrementar en forma sostenida sus volúmenes de ventas a lo largo de los años, tanto en Plaza como en la Exportación, si bien se registran algunos altibajos.

Las gráficas que se adjuntan evidencian un aumento excepcional en 1981 en las ventas en Plaza que obedece a la demanda agregada argentina que se produjo en ese año. En la exportación el crecimiento se produce en 1980, período en el que los productos comienzan a afirmarse en el mercado exterior.

La evolución del número de unidades mensuales producidas muestra un aumento constante hasta el último período en que se registra una disminución. El aumento del número de unidades es producto de la conjunción de varios factores, incremento del número de horas de trabajo promedio por artesano, e incorporación de nuevas tecnologías que posibilitan una mayor producción en el mismo tiempo. La disminución del último período se debe a las dificultades que la organización vivió en los años 80 al 82 para colocar toda su capacidad de producción. Las mismas obligaron a que un núcleo de artesanas debiera acogerse durante algunos meses al Seguro de Paro. Felizmente esta situación está siendo superada, en el último trimestre (Set.-Oct.-Nov. 83) ya se verifica un incremento del 13% en la producción de hilado y del 37% en productos terminados.

La evolución del número de artesanas por rubro de artesanía, muestra los efectos de la adecuación a nuevas tecnologías (particularmente en el rubro hilado) y a las demandas del mercado (aumento del tejido, virtual desaparición de rubros como el tapiz y el cardo).

La disminución del número de artesanos, no es fruto de los

cambios de rubro. Las artesanas que lo desearon recibieron la capacitación necesaria para pasar a desempeñarse en otra manualidad. Las Cooperativas no repusieron a las artesanas que egresaron en los últimos años debido a la inestabilidad existente en las demandas de producción.

El régimen de trabajo de los artesanos ha sufrido también cambios a lo largo del tiempo. En 1969 el 97% trabajaba en su domicilio. A la fecha solo se mantuvo en ese régimen el 31%, el resto trabaja en talleres instalados en los locales de las Cooperativas.

Incidieron en este proceso, la adecuación al mercado en tecnología y tipo de productos, el desarrollo de la infraestructura de las Cooperativas (locales, equipamiento, etc.) y ciertos cambios en las pautas culturales de las artesanas. En la actualidad algunos grupos han optado por trabajar en régimen de taller, aun cuando el tipo de tarea que desarrollan no lo exige, por entender que favorece su rendimiento y les permite organizarse mejor.

Las Cooperativas reciben la materia prima, le incorporan mano de obra y envían a la Central los productos terminados para ser comercializados. Perciben mensualmente el valor de la mano de obra empleada en la producción que envían (estimada por pieza de acuerdo a standard definidos por el Dpto. Técnico), más un porcentaje establecido por acuerdo que al día de hoy está fijado en el 47%. Este último permite a las Cooperativas cubrir sus gastos de funcionamiento, los aportes a organismos de previsión social, pagar a los artesanos licencia anual, aguinaldo, salario vacacional y en los casos en que es bien administrado, generar excedente. En el caso en que el sistema en su conjunto genere excedente (balance de la Central de Servicios) los órganos de dirección del mismo definen el destino que deberá dársele.

Hasta la fecha los excedentes a nivel del Sistema han sido siempre reinvertidos en el desarrollo y la capitalización de la em presa.

Manos del Uruguay surgió sin capital propio y funcionó con créditos otorgados fundamentalmente por el Banco de la República, en base a las garantías personales de los directivos.

A fines del ejercicio 81/82 cuenta con un patrimonio de U\$S 1.200.000 luego de un proceso de capitalización afectado parti cularmente en algunos períodos por la inflación y el tipo de cambio.

La gráfica de composición del costo de los productos, muestra que un 12,6% del total está afectado en el ejercicio mencionado a cubrir costos financieros.

En el último período el objetivo trazado ha sido la disminución de estos costos a través del abatimiento del pasivo y la obtención de capital de giro en condiciones más ventajosas. Se han logrado a la fecha importantes avances en este sentido.

La evolución del empleo para las artesanas, evidencia índices de incremento sostenido hasta 1980. Es en el ejercicio 79/80 donde se registra el promedio de horas por artesano más alto: 167 horas mensuales. A partir de ese momento se verifica un descenso que obe dece fundamentalmente al paro que afectó a algunos grupos y a los efectos de esa suspensión de la actividad productiva en el nivel de producción inmediatamente posterior.

En el último trimestre el número de horas promedio es de 160 por artesano y la estabilidad que se prevé en los programas de pro ducción permitirá muy probablemente mantener esta tendencia.

Los salarios reales de las artesanas se incrementaron entre el 78 y el 80 a pesar de la inflación en base al aumento de los vo lúmenes de producción por artesana, descendieron en el período si-

guiente, aún en el ejercicio 80/81 en que el índice de precios tuvo un incremento inferior al de los salarios, debido a la disminución de los pedidos de producción.

Los datos del último trimestre permiten visualizar una mejoría en términos del número de horas de trabajo, en base al proceso inflacionario se ha acelerado en el último año.

En la estimación de ingresos reflejada en los cuadros solo se ha tomado en cuenta los que remuneran directamente la mano de obra.

No está incluido lo que las artesanas perciben por concepto de Asignaciones Familiares, no está computado el Seguro de Salud, ni las compensaciones extraordinarias (aguinaldo extra por ejemplo) o distribuciones de excedentes que en algunos períodos, algunas Cooperativas han entregado a sus socios.

Tampoco se han tomado en cuenta, remuneraciones anuales complementarias tales como aguinaldo y salario vacacional que las artesanas perciben regularmente. (A partir de 1976 a 1980 según fecha de obtención de Personería Jurídica).

De acuerdo a los datos aportados por una encuesta realizada en 1982, el 58% de las artesanas percibe que sus ingresos familiares ha aumentado en los últimos años. El porcentaje es más elevado en las cooperativas más desarrolladas y en las más rurales y algo menor en las más urbanas y en las menos desarrolladas.

El 88% del total de artesanas encuestadas afirma haberse mudado a una vivienda mejor o haber ampliado o reformado la que ocupa, en los últimos años. El 64% ha adquirido ultimamente bienes durables de diverso tipo.

En lo referente al acceso a servicios, el 79% dispone de luz eléctrica en su vivienda y el 63% tiene agua corriente. Solo el 30% tiene saneamiento. La totalidad de las artesanas dispone de servi-

cios de salud en Mutualistas de la localidad o de ciudades vecinas.

Esto se debe a que las socias de las Cooperativas están amparadas por el Seguro de Salud de la Dirección de la Seguridad Social.

Los familiares de las artesanas reciben en cambio atención médica en dependencias de Salud Pública.

El 88% de las artesanas opinó que los miembros de su familia están de acuerdo en que ella trabaje, el 28% expresó que no solo están de acuerdo sino que la ayudan haciéndose cargo de tareas del hogar.

La comparación de estos datos con los registrados en 1976 permiten percibir una evolución favorable en este sentido, si bien ya en esa época el porcentaje de acuerdo era relativamente alto (70%).

Los porcentajes de acuerdo son particularmente altos en las cooperativas más desarrolladas y en las más rurales.

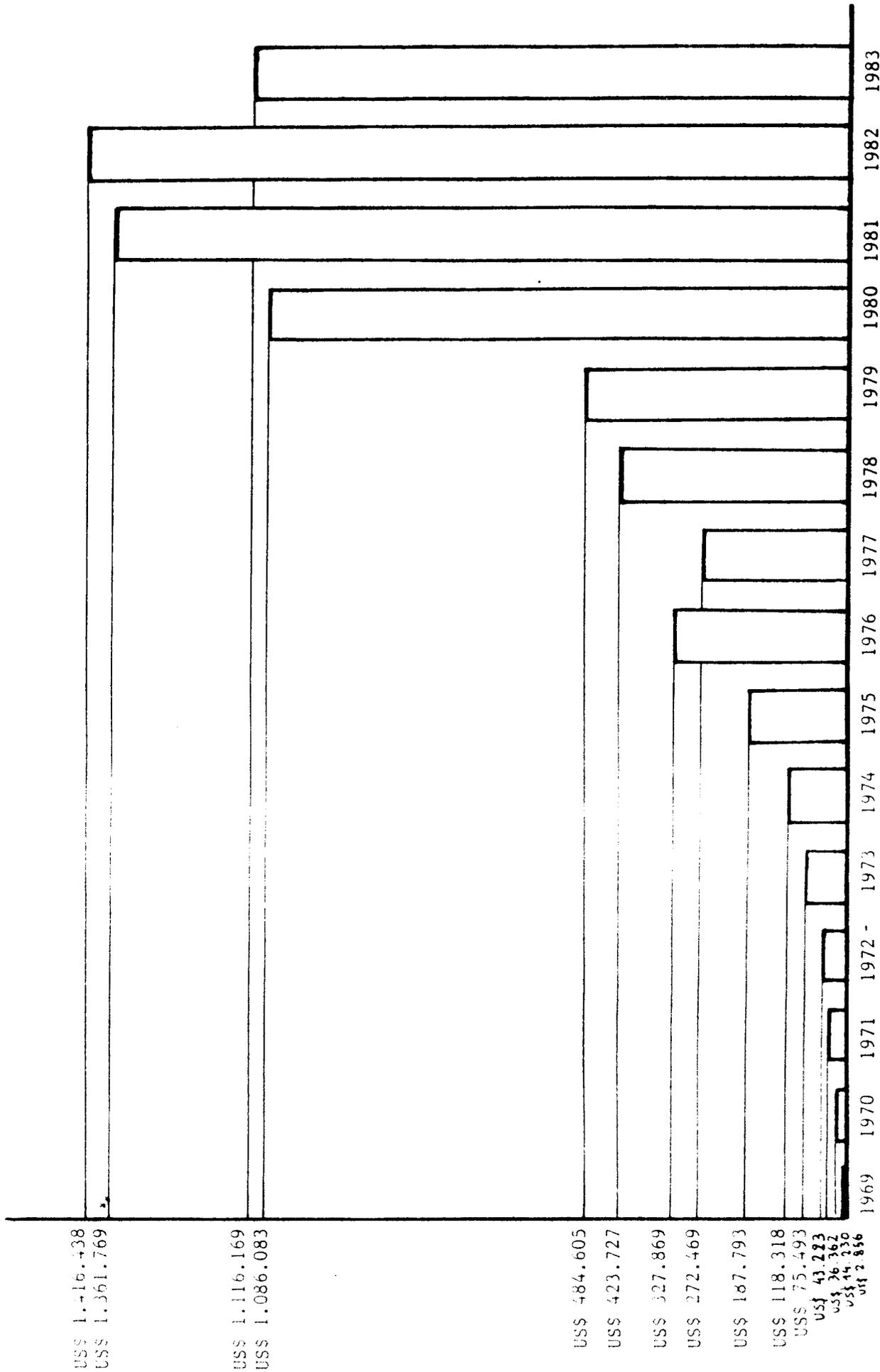
El 37% percibe que ha habido cambios positivos en las relaciones familiares en los últimos años.

El 63% considera que sus relaciones con otras personas de la comunidad han experimentado cambios positivos y el 76% que ha mejorado la imagen de la Cooperativa en la localidad.

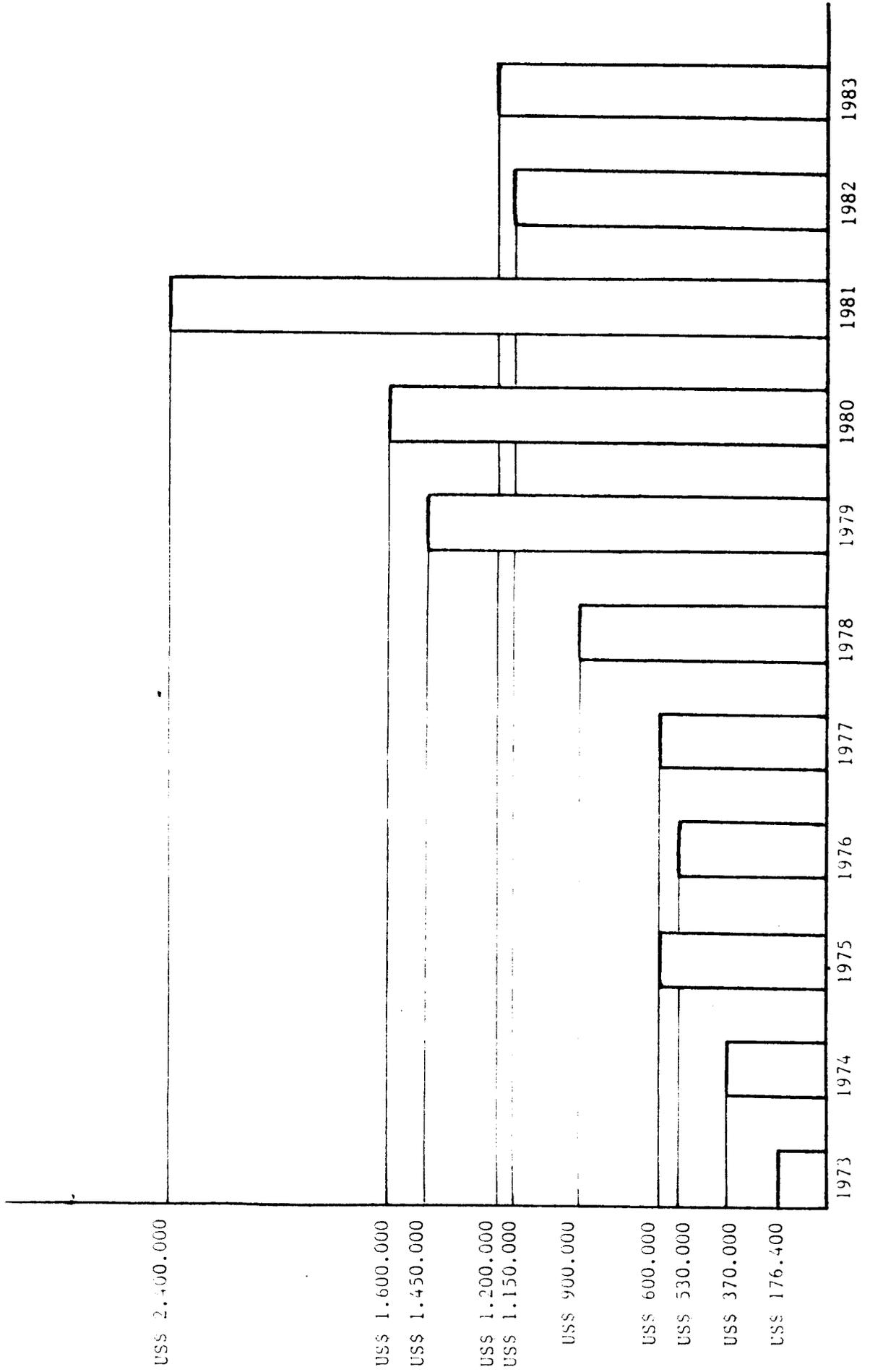
En todos los casos se mantiene la tendencia a una percepción más favorable de estos cambios en las Cooperativas más desarrolladas y más rurales.

Los datos hasta aquí presentados, nos permiten inferir que la institución ha logrado un amplio impacto económico-social, aun cuando su alcance varía en función del grado de desarrollo alcanzado por las cooperativas y de las características del medio en que están insertas.

MANOS DEL URUGUAY - EXPORTACIONES



MANOS DEL URUGUAY - VENTAS PLAZA



EVOLUCION DEL N° DE UNIDADES MENSUALES PRODUCIDAS. 1969 - 1983

	1969	1974	1980	1983(*)
KILOS DE LANA HILADA	3.000	5.000	7.500	5.500
N° DE PRODUCTOS TERMINADOS	800	2.000	8.000	7.000

(\*) Último ejercicio. 1º oct. 82/30 set. 83.

EVOLUCION DEL N° DE ARTESANAS POR RUBRO DE ARTESANIA. 1969 - 1983

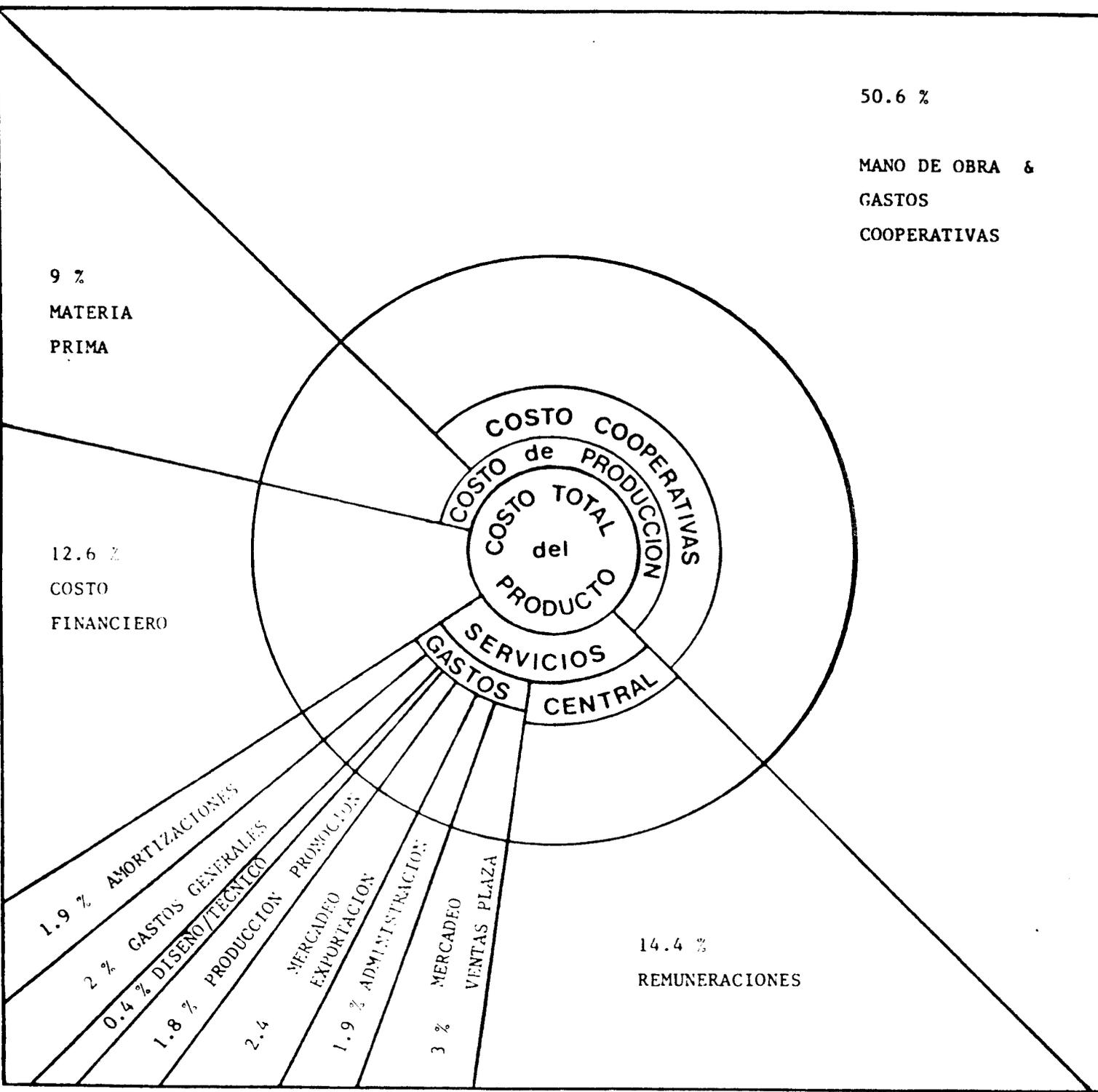
RUBRO DE ARTESANIA	1969	1974	1980	1983
HILADO	423	450	260	253
TEJIDO	-	160	496	518
TELADO	204	276	63	54
ALFOMBRAS	20	22	17	13
TAPICES	-	30	67	-
CARDO	-	40	50	-
OTROS	12	22	34	-
TOTAL	659	1.000	974	892

EVOLUCION N° DE ARTESANAS SEGUN REGIMEN DE TRABAJO. 1969 - 1983

	1969	1974	1980	1983
TRABAJO A DOMICILIO	97%	95%	65%	31%
TRABAJO EN TALLER	3%	5%	35%	69%

EVOLUCION SITUACION PATRIMONIAL

AÑO	PATRIMONIO EN N\$	COEFICIENTE AJUSTE I.P.G.	VALORES AL 30/8/82 (N\$)	PATRIMONIO EN US\$
1973	195.337	48,16	9.407.429	257.000
1974	338.599	27,18	9.203.120	316.000
1975	553.459	14,99	8.296.350	290.000
1976	1.517.518	9,95	15.059.304	506.000
1977	1.957.821	6,29	12.314.694	390.000
1978	4.046.187	4,35	17.600.913	670.000
1979	7.231.679	2,61	18.874.682	1.050.000
1980	9.329.762	1,60	14.927.619	1.050.000
1981	13.905.255	1,19	16.547.253	1.390.000
1982	14.605.912	-	14.605.912	1.200.000



COMPOSICION DEL COSTO DE LOS PRODUCTOS

MANOS DEL URUGUAY

EVOLUCION DEL EMPLEO E INGRESOS REALES DE LAS ARTESANAS. 1977/1983

Ejercicio	Total Horas Ejercicio	Horas de paro	N.º de artesanías promedio que bajaron	Hs. trabajo promedio mensuales	S.M.N. promedio por hora	Ingreso promedio	
77/78	1.278.600	-	1.004	1.004	113	2,07	233,90
78/79	1.595.824	-	985	985	144	3,09	444,96
79/80	1.780.200	47.000	969	946	167	5,06	845,02
80/81	1.636.022	56.000	936	907	160	7,21	1.153,60
81/82	1.292.342	69.000	873	819	140	8,87	1.241,80
82/83	1.231.100	160.000	828	712	144	10,75	1.548

EVOLUCION DEL EMPLEO E INGRESOS REALES DE LAS ARTESANAS. 1977/1983

(1977 = 100)

Ejercicio	Horas Trabajo Promedio	S.M.N. Promedio	Ingreso Promedio	Indice de precios al consumidor	Ingresos reales por artesana
77/78	100	100	100	100	100.0
78/79	127	140	190	161	118.0
79/80	147	244	361	276	130.7
80/81	141	348	453	383	118.2
81/82	123	428	530	469	113.0
82/83	127	519	662	649	102.0

EVOLUCION DEL EMPLEO E INGRESOS REALES DE LAS ARTESANAS. 1977/1983.  
INCREMENTOS PORCENTUALES ANUALES

Ejercicio	Horas Trabajo Promedio	S.M.N. Promedio	Ingreso Promedio	Indice de Precios al Consumidor	Ingresos reales por Artesana
77/78	S/D	S/D	S/D	S/D	-
78/79	27	49	90	61	+ 18.0
79/80	15	63	89	71	+ 10.7
80/81	-5	42	36	39	- 9.6
81/82	-13	23	7	22	- 4.4
82/83	2.8	21	25	38	- 9.7

INDICADORES DE EVOLUCION DEL NIVEL DE VIDA SEGUN TIPO DE COOPERATIVAS. (%)

	Coop.más desarrolladas	Coop. Des. Medio	Coop. menos desarrolladas	Coop.más urbanas	Coop. Medias	Coop. más rurales	TOTAL
Percibe aumento ingresos familiares en los últimos años	62.3	59.0	49.9	53.0	58.8	70.2	58.3
Se mudó a una vivienda mejor o amplió o reformó	94.3	87.2	78.6	84.4	90.2	89.2	88.3
Adquirió bienes durables de diverso tipo	73.6	53.9	60.7	46.8	58.6	62.9	64.2

ACCESO A SERVICIOS POR LAS ARTESANAS (1982)

SERVICIOS DISPONIBLES EN LA VIVIENDA	% QUE DISPONE DEL DEL SERVICIO
AGUA CORRIENTE	63.4
LUZ ELECTRICA	79.2
SANEAMIENTO	30.9
TELEFONO	3.3

ACCESO A SERVICIOS DE ATENCION DE LA SALUD, PARA LAS ARTESANAS  
Y SUS FAMILIARES (1982) (%)

	ARTESANAS	FAMILIARES
ATENCION EN MUTUALISTA DE LA LOCALIDAD	73.3	-
ATENCION EN MUTUALISTA DE CIUDAD PROXIMA	25.8	2.5
SALUD PUBLICA (EN LO- CALIDAD O CIUDAD PROXIMA)	0.8	74.1
POLICLINICA PRIVADA	-	0.8
SALUD PUBLICA Y MUTALISTA(*)	-	20.8

(\*) Se atienden en Salud Pública unos y mutualistas otros miembros de la familia.

EVOLUCION DE LA OPINION FAMILIAR SOBRE EL TRABAJO DE LA ARTESANA.  
1976 - 1982 - (%)

	1976	1982
MUY DE ACUERDO, AYUDAN	22.1	28.3
DE ACUERDO	48.5	60.0
INDIFERENTES	7.3	2.5
NO ESTAN MUY DE ACUERDO PERO TOLERAN	8.8	5.0
EN DESACUERDO	2.9	3.3

PERCEPCION DE CAMBIOS EN LAS RELACIONES FAMILIARES Y COMUNALES POR TIPO  
DE COOPERATIVA. (%)

	Más desa- rrolladas	Desarro- llo me- dio	Menos desarro- lladas	Más ur- banas	Medias	Más ru- rales	TOTAL
Acuerdo familia con trabajo de la artesana	94.4	84.6	82.1	81.2	88.2	94.5	88.3
Percepción cam- bios positivos relaciones fa- miliares	52.8	25.6	28.6	21.9	35.3	54.0	37.5
Percepción cam- bios positivos relaciones con otras personas de la localidad	69.6	49.4	53.5	37.6	62.7	86.5	63.3
Percepción cam- bios positivos imagen de la cooperativa	81.1	76.9	67.8	75.0	72.5	94.6	76.6

## IMPACTOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACION

El proceso hacia una mayor participación de las artesanas pue de analizarse en Manos del Uruguay en base a tres grandes etapas en su vida institucional.

La primera que se extiende desde 1968 a 1975, en que el énfasis estuvo puesto en la consolidación de los grupos de trabajo y en afirmar la viabilidad de Manos como empresa. La participación se dio esencialmente en los procesos de integración del grupo y en la organización del trabajo.

La Central de Servicios se fue estructurando en base a las necesidades y requerimientos de los grupos.

La Comisión Directiva estaba integrada por los cinco miembros fundadores que desempeñaban sus funciones honorariamente.

La segunda etapa, 1976 a 1980, comprende el período de tramutación de personería jurídica para las 18 Cooperativas. A partir de los logros alcanzados en la primera etapa, fue posible que las artesanas asumieran progresivamente funciones de planificación y control en el campo administrativo y de la producción, y en la dirección de las Cooperativas, integrando primero comisiones provisorias y luego órganos definitivos.

La Central de Servicios se organizó en esta etapa con la estructura departamental que conserva hasta la fecha.

La Comisión Directiva continuó integrada por los socios fundadores a los que se agregaron dos socios adherentes, también honorarios, que por sus condiciones personales o por representan instituciones ligadas a los fines de la institución, efectuaron nuevos aportes.

La tercera etapa se abre en 1981 con la aprobación del nuevo estatuto. El estatuto inicial preveía la constitución de una cooperativa de productores, meta que fue totalmente desbordada por el proceso vivido.

El nuevo estatuto establece que la Comisión Directiva, dirigida por la Asamblea General de socios esté integrada por representantes de los socios cooperativos (todas las Cooperativas afiliadas) y de los socios adherentes. Mediante un proceso progresivo, los representantes de las Cooperativas llegarán a ser mayoría (4 en 7) a partir de 1988.

Se institucionaliza también como órgano a la Asamblea de Presidentes y Secretarías de las Cooperativas, que se reúne cada 3 o 4 meses para tratar temas de interés general y adoptar resoluciones.

En la actualidad todas las Cooperativas funcionan con sus órganos constituídos.

Hay tres artesanas integrando la Comisión Directiva con carácter de titulares y tres como suplentes. Una, con su respectivo suplente, integrando la Comisión Fiscal.

Una sub-comisión de Delegadas, nombrada por la Asamblea de Presidentes y Secretarías, integrada por 9 artesanas que funcionan como una mesa permanente y preparan y evalúan el trabajo en las Asambleas.

Un Comité formado por cinco artesanas que administra un Fondo de Desarrollo formado por fondos ahorrados por una organización internacional de ayuda al desarrollo. Las Cooperativas individualmente o en conjunto presentan proyectos que son analizados y evaluados por este Comité, responsable de asignar los recursos disponibles.

Los avances hacia nuevas formas y niveles de participación fue apuntalado en todas las etapas por el desarrollo de programas edu-

cativos. El instrumento fundamental de este proceso, es el trabajo de la "Coordinadora", Asistentes Sociales y maestras, integrante del Departamento de Promoción, y su relación directa y sistemática con los grupos.

La acción de las Coordinadoras se complementó con múltiples cursos, jornadas y seminarios de capacitación en muy diversas áreas temáticas. Los costos fueron cubiertos con fondos propios y con aportes de la Fundación Interamericana.

Los medios de comunicación tales como boletines, cartillas, cassettes grabados han jugado y continúan jugando un importante papel en la transmisión de información, elemento imprescindible para alimentar el proceso de participación.

A partir de 1983 se está llevando a cabo un Proyecto de desarrollo de las comunicaciones internas, gracias al apoyo del Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer.

Un importante indicador de los avances registrados en el proceso de participación lo constituye la evolución registrada en la distribución de funciones entre los diversos sectores que componen Manos del Uruguay.

En el cuadro que presentamos se enumeran un conjunto de funciones que se cumplen en la organización.

No se incluyen por considerarlas no descentralizables dentro del Sistema Manos del Uruguay funciones tales como Ventas al Exterior, Diseño de productos, Especificación del producto, Abastecimientos. Tampoco se incluye por ser por esencia descentralizada, la Ejecución de programas de producción.

Se marca con un punto lleno el o los sectores que asumen la función en cada período, el círculo blanco con el punto en el cen-

tro significa que se asumen algunos aspectos de la función, pero no se cumple plenamente.

Comparando la situación en los dos períodos analizados: 1976 y 1982, se percibe: a) un desplazamiento de funciones de la Comisión Directiva a los funcionarios de la Central en algunos aspectos que ya en el 76 manejaba relativamente poco.

b) un desplazamiento mucho más claro de funciones de los funcionarios de la Central hacia las Cooperativas y en forma incipiente hacia el grupo de artesanas que actúan como dirigentes a nivel del Sistema.

En el último período se han registrado avances muy importantes en la capacidad de las cooperativas para la programación y control de la producción, para el manejo administrativo y la planificación y control de su economía.

Tal vez el área donde el cambio ha sido más importante por lo trascendente y por la rapidez con que se viene efectuando es en el área de la capacitación técnica.

Hasta 1980 estaba a cargo de un cuerpo de profesoras de la Central. A la fecha prácticamente todo el adiestramiento para la producción está siendo realizado por artesanas instructoras.

Han comenzado a desarrollarse experiencias de adiestramiento para el desempeño de funciones específicas (administrativas, encargadas de producción, controles, etc.) por parte de artesanas más capacitadas a otras más noveles en la función.

El Dpto. de Promoción ha modificado su metodología de trabajo tendiendo a generar una mayor independencia de las Cooperativas, y buscando integrar en lo posible a artesanas en tareas de asesoramiento y capacitación.

Las características organizacionales propias del Sistema Manos del Uruguay; gran dispersión geográfica, complejidad derivada del número y diversidad de funciones, el nivel de instrucción me-

dio de las artesanías, la disparidad de los sectores que la integran, hacen que la participación sea un objetivo difícil de alcanzar.

A pesar de ello, y más allá ocasionales enlentecimientos y desvíos, la organización viene cumpliendo un proceso de desplazamiento del poder hacia las Cooperativas en vistas al cumplimiento de sus metas finales.

## EVOLUCION JURIDICO - ORGANIZACIONAL

### ETAPA 1 - 1968 - 1975

- GRUPOS ARTESANALES
- 14 ZONAS O AREAS DE PRODUCCION
- 1 CENTRAL DE SERVICIOS
- COMISION DIRECTIVA: INTEGRADA POR SOCIOS FUNDADORES HONORARIOS

### ETAPA 2 - 1976 - 1980

- 18 COOPERATIVAS EN FORMACION
- 1 CENTRAL DE SERVICIOS
- COMISION DIRECTIVA: INTEGRADA POR SOCIOS FUNDADORES Y ADHERENTES HONORARIOS (Personas allegadas o Representantes de instituciones vinculadas a MANOS).

### ETAPA 3 - 1981 A LA FECHA

- 18 COOPERATIVAS
- 1 CENTRAL DE SERVICIOS
- 1981 - APROBACION DEL NUEVO ESTATUTO
- COMISION DIRECTIVA: INTEGRADA POR SOCIOS ADHERENTES Y SOCIOS COOPERATIVOS (Representación creciente de estos últimos que serán mayoría a partir de 1988)
- INSTITUCIONALIZACION DE LA ASAMBLEA DE PRESIDENTAS Y SECRETARIAS DE LAS COOPERATIVAS

Evolución de distribución de funciones en el Sistema  
Manos del Uruguay

1 9 7 6

1 9 8 3

1 9 8 3

1 9 7 6

1 9 8 3

1 9 8 3

FUNCIONES	1 9 7 6		1 9 8 3		1 9 8 3		1 9 8 3	
	COM. DIR.	FUNC. COOP. PARA ARTESANAS DIRI.	COM. DIR.	FUNC. COOP. PARA ARTESANAS DIRI.	COM. DIR.	FUNC. COOP. PARA ARTESANAS DIRI.	COM. DIR.	FUNC. COOP. PARA ARTESANAS DIRI.
1. Marketing. Estrategia de ventas	•	⊙	•	•	•	•	•	•
2. Ventas plaza	⊙	•	•	⊙	•	•	•	•
3. Definición de métodos y tiempos de producción	•	•	•	⊙	•	•	•	•
4. Programación y control de producción a nivel general	•	•	•	•	•	•	•	•
5. Programación y control de producción a nivel cooperativa	•	⊙	•	•	•	•	•	•
6. Control de calidad a nivel de cada cooperativa	•	⊙	•	•	•	•	•	•
7. Mantenimiento de equipos	•	•	•	•	•	•	•	•
8. Planificación y control económico-financiero a nivel gral.	•	•	•	•	•	•	•	•
9. Planificación y control económico-financiero a nivel coop.	•	•	•	•	•	•	•	•
10. Obtención de recursos a nivel general	•	•	•	•	•	•	•	•
11. Obtención de recursos a nivel de cada cooperativa	•	•	•	•	•	•	•	•
12. Registros administrativo-contables a nivel de cada coop.	•	•	•	•	•	•	•	•
13. Selección de personal y asignación de tareas	•	•	•	•	•	•	•	•
14. Política de remuneraciones	•	•	•	⊙	•	•	•	•
15. Elaboración de programas de capacitación	•	•	•	⊙	•	•	•	•
16. Capacitación técnica	•	•	•	•	•	•	•	•
17. Capacitación para el desempeño de funciones	•	•	•	•	•	•	•	•
18. Definición de normas y criterios organizativos	⊙	•	•	•	•	•	•	•
19. Asesoramiento y apoyo cooperativos	⊙	•	•	•	•	•	•	•
20. Representación institucional	•	⊙	•	⊙	•	•	•	•

## IMPACTO LOCAL

La constitución formal y obtención de Personería Jurídica por parte de las Cooperativas, dio un impulso notorio al proceso de modificación de la relación de las artesanas con su comunidad local.

Pasaron de ser un grupo de mujeres más o menos organizadas a ser miembros y dirigentes de una institución que constituye una importante fuente de trabajo para la zona. Esta afirmación es particularmente válida para el caso de las Cooperativas radicadas en el medio rural o en centros poblados y ciudades con escaso desarrollo, y lo es menos para las ubicadas en capitales departamentales.

La relación con la comunidad se ha manifestado hasta la fecha en la participación de las Cooperativas en exposiciones, desfiles y ferias locales y en otro tipo de eventos de carácter deportivo o cultural.

En la zona de Fraile Muerto un grupo de artesanas junto con otros sectores de la comunidad impulsaron un Proyecto de Huertas Vecinales que funciona desde hace tres años con muy buenos resultados.

En Rodó, y a partir de este año en Carlos Reyles (Departamento de Soriano y Durazno respectivamente), las Cooperativas han organizado Fiestas Populares de celebración de la Primavera dirigidas fundamentalmente a los niños de la localidad, con amplia participación de los pobladores del lugar.

En Guichón (Dpto. de Paysandú) la Cooperativa ha adquirido un local para instalar una Guardería infantil y proyectan ampliarlo también para realizar actividades culturales de interés para la zona.

En 1983 han comenzado a desarrollar programas impulsados por otras instituciones que han propuesto a las artesanas su participación, y obteniendo una amplia respuesta.

El Centro de Investigación y Estudios Pedagógicos está llevando a cabo un programa de educación de adultos en dos Cooperativas.

El Departamento de Extensión de la Asociación Cristiana de Jóvenes conjuntamente con el Dpto. de Promoción de Manos ha efectuado campamentos de carácter recreativo-educativo dirigidos a artesanas miembros de las Comisiones de Educación e Integración Cooperativa.

En Sarandí Grande (Dpto. de Florida) se están realizando reuniones entre la Cooperativa Artesanal, representantes de la Asociación de Colonos y de la Cooperativa Agropecuaria CALDOCE, en las que están estudiando proyectos de interés común.

Estos hechos muestran una tendencia aún incipiente en las Cooperativas, a ampliar su vinculación con la comunidad.

Luego de 15 años de proceso de los grupos cooperativos, se detecta hoy un desequilibrio entre el desarrollo alcanzado por las artesanas en el desempeño de funciones técnicas y vinculadas a la gestión de la Cooperativa, y su desarrollo en otras áreas de la vida personal; sus roles como esposa, madre, miembro de una comunidad.

Consecuentes de que el dar respuesta a esta problemática trasciende las posibilidades de Manos como organización, estamos llevando a cabo un Proyecto, financiado por el Fondo de Contribuciones Voluntarias para el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer, orientado a dar un primer impulso en este sentido. Se está trabajando en seis cooperativas sobre la temática elegida por los grupos: "La familia y la educación de los hijos" en algunos casos, y "Los

problemas de la mujer que trabaja" en los restantes. El análisis se ha centrado en los problemas identificados y analizados por los artesanos. En varias Cooperativas las artesanas han invitado a participar en las reuniones a sus mandos y a otras personas de la comunidad.

A escasos 4 meses de la iniciación del trabajo con los grupos ya han surgido varias iniciativas que se transformarán en Proyectos para ser llevados a cabo con participación de todas las personas interesadas de la zona.

- A vía de ejemplo:
- \* Un Programa de Escuela Radiofónica para padres en Guichón, Algorta y Piñera.
  - \* Apoyo a escolares con problemas de aprendizaje en Paso de los Mellizos.
  - \* Solicitud de cursos volantes a la Universidad del Trabajo del Uruguay para los jóvenes de Solís de Mataojo.
  - \* Creación de Guarderías
  - \* Programas de Huertas Vecinales y de Cooperativas de Consumo.

La meta final es movilizar organizaciones de base local que puedan dar continuidad a estas experiencias.

## LA INVESTIGACION - ACCION EN MANOS DEL URUGUAY

Existe en el grupo de trabajadores sociales de Manos una clara conciencia de la necesidad de sistematizar su metodología de trabajo, de evaluar los efectos reales de su acción y de integrar teoría y acción social.

Las primeras experiencias de análisis global de los efectos del trabajo realizado tuvieron lugar en ocasión de evaluaciones externas efectuadas a requerimiento de las instituciones financiadoras de actividades de capacitación. Estas evaluaciones aportaron información de interés, pero no representaron una vía para resolver las necesidades planteadas. Se llevó a cabo luego una evaluación de carácter mixto, evaluación interna con apoyo externo para el diseño, relevamiento y análisis de los datos, que posibilitó un mayor aprovechamiento. Sin embargo, sin negar la validez de estas instancias de evaluación, fue necesario continuar elaborando medios que permitieran integrar el proceso de investigación al trabajo cotidiano.

En los últimos años, contando con el apoyo de una consultoría externa el equipo ha elaborado una sistematización de la metodología de acción, cuyos principales fundamentos se esbozan en los siguientes puntos:

- 1 - El factor decisivo para evaluar los resultados de proyectos de acción social son sus impactos, o sea los resultados verificados en el ambiente, en la organización o grupo destinatario de la acción.
- 2 - El producto de la actividad desarrollada, como medio para generar el impacto, se concreta con este a través de una hipótesis teórica.
- 3 - La explotación de estas hipótesis y el desarrollo de instrumentos para la evaluación de los impactos posibilita transformar a la planificación y evaluación de la acción en una constante fuente de aprendizaje y de avance teórico en base a la refutación de hipótesis.

- 4 - La toma de decisiones sobre cursos de acción a seguir se basa siempre en un diagnóstico, más o menos explicitado, más o menos preciso o acertado. En contextos de acción la precisión del diagnóstico adquiere relevancia cuando es necesario decidir en condiciones de incertidumbre o riesgo.
- 5 - La explicitación del diagnóstico, permite optimizar las decisiones.  
Implica cuatro pasos básicos:
  - a) La definición de un problema; o de las variables-objetivo
  - b) La selección de un "nivel" de análisis.
  - c) La definición de un modelo teórico y
  - d) Una serie de hipótesis sobre el estado del sistema.
- 6 - Explicitado el diagnóstico, se requiere seleccionar la estrategia más adecuada y el rol a asumir por el agente externo.
- 7 - Una vez elaborado un plan de acción y ejecutado, la evaluación debe permitir detectar frente a un objetivo no logrado si la falla estuvo en la gestión (obtención del producto), en la teoría (hipótesis que conecta productos con impactos) o en el diagnóstico (hipótesis sobre el estado de situación del sistema).
- 8 - Manos del Uruguay no está en condiciones de asumir la aplicación sistemática de medios de recolección de información de alto costo. Por tanto, la información a emplear para efectuar el diagnóstico y la evaluación de resultados, en base a instrumentos elaborados debe ser: en primer término la información de referencia. Por ésta se entiende la información de la que la organización ya dispone y que está "almacenada" o "cargada" en los principales actores o agentes de la acción de la organización.

Esta información, con toda la relatividad que se le podría atribuir desde un punto de vista académico, es la base a partir de la cual se adoptan habitualmente decisiones en contextos de acción. Su explicitación posibilita el análisis intersubjetivo y la pone en condiciones de ser refutada.

Cuando es conveniente disminuir el riesgo de error de una decisión por desconocimiento respecto al estado de situación de la Cooperativa o de la probabilidad de obtener el resultado deseado; se plantea la necesidad de recurrir a información alternativa.

Esta es toda la información especialmente generada para mejorar la información de referencia en cantidad o calidad. Puede impulsar la explicitación de información ya existente, cuando instrumentos que permitan visualizarla y aumentando el número y características de las personas que emiten un juicio, o la generación de nueva información a través de un relevamiento específico.

En caso de dispersión de juicios o riesgo alto el uso de información especialmente generada aparece como una necesidad cuyo costo debe asumirse. Por otra parte puede emplearse periódicamente esta información como elemento de control de la información de referencia.

Sobre estas bases el Departamento de Promoción ha elaborado un modelo teórico que conecta las principales variables objetivo del trabajo de la organización a nivel de las Cooperativas, instrumentos para definir el estado de situación de cada cooperativa en relación a las mismas en base a la información de referencia y a información alternativa.

La aplicación de esta metodología se inició en 1982, y ha permitido a la fecha: a) el manejo de un lenguaje común por parte de todos los miembros del equipo, b) profundizar notoriamente el trabajo en equipo, c) comenzar a sistematizar conclusiones acerca de los efectos de diversas estrategias de acción, d) transmitir algunas de las herramientas conceptuales a las artesanas, apoyando los procesos de auto-diagnóstico a nivel de las Cooperativas, e) visualizar un diagnóstico de situación con respecto a las variables clave, a nivel del conjunto del sistema.

La mediación metodológica, aparece en esta experiencia como el elemento decisivo para poder conectar teoría-práctica, investigación-acción.

## LOS GRANDES DESAFIOS Y CONTRADICCIONES

Manos del Uruguay es una organización en muchos sentidos para dógica. Encierra una serie de contradicciones o de tensiones que han sido a lo largo de su historia fuente de dificultades, pero también de dinamismo, y muy probablemente la base de los logros al canzados en el cumplimiento de sus objetivos.

Algunas de ellas aparecen expuestas a continuación expresadas como dualidades o factores enfrentados. El manejo de la tensión en tre ambos ha representado y continúa representando un enorme desafío, pues de su adecuada resolución depende la supervivencia, el de sarrollo, y la fidelidad de la organización a sus principios inicia les.

### 1 - EFICIENCIA EMPRESARIAL/PROMOCION SOCIAL

Estos factores no son en esencia contrapuestos pero su compa tibilización no siempre es sencilla.

Manos es hoy una empresa exportadora que debe responder a exi gencias crecientes del mercado y a la vez continuar produci endo en unidades dispersas, con medios de comunicación apropia dos, con personas cuyo nivel de capacitación va en aumento pe ro no siempre alcanza a ser el adecuado. La centralización y el control de gastos propios de una empresa eficiente, se ven contrapesados por las exigencias de la participación y la rea lización de inversiones y gastos no directamente relacionados con los fines económicos.

### 2 - CONFORMIDAD/DISCONFORMIDAD

Manos es una empresa que para cumplir sus fines compatibiliza su acción con las normas vigentes, pero que se basa en princi pios y formas de relación cooperativas que no son los habitu ales en el medio.

### 3 - INTEGRACION SOCIAL/DIFERENCIACION SOCIAL

En Manos participan grupos humanos pertenecientes a muy distintos sectores sociales. Constituye un nexo de unión entre ellos la confluencia de intereses y objetivos conjugados. Requiere sin embargo una particular y permanente atención, el mantenimiento del respeto mutuo entre las distintas sub-culturas y la expresión absoluta de intereses divergentes y aún opuestos. La organización y coordinación explícita de tales intereses es un factor esencial para la solidez de la organización.

### 4 - EMPRESA PARTICIPATIVA/INNOVACION TECNOLOGICA

Como empresa participativa depende de las decisiones adoptadas por sus miembros en diversos niveles. El mantenimiento de los niveles de ventas depende por otra parte de mejoras en los costos que requieren la introducción de alternativas tecnológicas. Estas alternativas exigen a los artesanos un mundo de innovación que se separa de su entorno.

El proceso de cambio es por tanto lento y no siempre permite adecuarse con la rapidez necesaria a las exigencias del ambiente externo a la organización.

### 5 - RENTABILIDAD LIMITADA/EXPECTATIVAS CRECIENTES

Manos es una empresa que ha ido creando su propio patrimonio, y que por sus propias características es de rentabilidad limitada.

El proceso vivido por los artesanos que les ha permitido un ingreso creciente a partir de 0 en función de, en primer término, aumentar el tiempo de trabajo y valorar el tiempo y más tarde de percibir beneficios sociales y de participar en la empresa cooperativa, genera expectativas siempre crecientes.

6 - DESARROLLO DE LA MUJER EN LA ORGANIZACION/ESCASO DESARROLLO DE LA FAMILIA Y EL MEDIO

Las artesanas han alcanzado un grado de desarrollo en sus capacidades productivas y de gestión y administración de las cooperativas, que no se ve acompañado por un proceso similar en los demás miembros de la familia y en el medio en general.

Esto puede causar desequilibrios que generen conflictos y bloqueos en el proceso hacia un mayor desarrollo.

7 - EXPANSION/SEGURIDAD

El Sistema Manos es en esencia expansivo, pero su desarrollo no puede ir en desmedro de la seguridad y la respuesta a las necesidades de los actuales miembros de la organización.

Esto opera como un contrapeso y obliga a un crecimiento planificado.

