

Distr.
RESTRINGIDA

LC/R.770(Sem.49/9)
6 de junio de 1989

ORIGINAL: ESPAÑOL

C E P A L

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Seminario Regional sobre Análisis de Proyectos Productivos
de Mujeres e Implicaciones para Políticas

PROGRAMAS SOCIOECONOMICOS PARA ORGANIZACIONES DE MUJERES
(TEMPOAL, VERACRUZ, MEXICO) */

*/ Este documento fue preparado por el equipo coordinador del Proyecto MEX/85/W01. Las opiniones expresadas en este documento son de la exclusiva responsabilidad de sus autores y pueden no coincidir con las de la Organización. Este trabajo no fue sometido a revisión editorial.

89-6-779

INDICE

I.	INTRODUCCION	1
II.	UBICACION	1
III.	DESARROLLO DE LA AMCHAC	5
IV.	RESULTADOS DEL PROYECTO	8
V.	PROBLEMAS QUE HA ENFRENTADO EL PROYECTO	13
VI.	PERSPECTIVAS Y PREOCUPACIONES	15
	ANEXO: CUADROS	17

I. INTRODUCCION

La Asociación de Mujeres Campesinas de la Huasteca, A.C. (AMCHAC), es una organización de mujeres que tiene su sede en la comunidad de Llano Grande, municipio de Tempoal en el estado de Veracruz. La integran once grupos de diferentes comunidades que tienen como figura asociativa la Unidad Agrícola e Industrial de la Mujer (UAIM) contemplada dentro de la Ley Federal de Reforma Agraria (1971).

La AMCHAC se constituye legalmente el 16 de mayo de 1986 con siete UAIM's, incorporándose después cuatro más; su principal fuente de financiamiento ha sido hasta ahora una donación proporcionada por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) con la que se formó un Fondo Rotatorio, con el que se han realizado hasta la fecha 26 proyectos y se han solventado los gastos de capacitación y de operación de la AMCHAC, así como la construcción de un local para la capacitación y la celebración de asambleas. El Fondo es manejado exclusivamente por las socias de la AMCHAC.

II. UBICACION

Ocho de las comunidades donde están las UAIM's socias de la AMCHAC, se encuentran en el municipio de Tempoal, dos más en el de El Higo y una en el de Pánuco, todas en el estado de Veracruz. Estos tres municipios forman parte de una amplia región denominada La Huasteca que comprende no sólo los municipios del norte de Veracruz, sino también del oriente de San Luis Potosí, el sur de Tamaulipas y el noreste de Hidalgo; se le llama La Huasteca porque en la época pre-hispánica vivió aquí el pueblo Huasteco.

Hasta hace 30 años más o menos, esta región era bastante homogénea, se asentaban grandes latifundios de ganadería extensiva, con las comunidades indígenas relegadas a la Sierra y siendo una mano de obra muy explotada y dominada casi siempre por la violencia. Pero poco a poco fue perdiéndose esta homogeneidad; primero la parte de Tamaulipas se convirtió en productora de algodón y hortalizas, después en San Luis se constituyó un gran distrito de riego productor de cereales y, en Hidalgo, hubo un gran movimiento campesino que obligó a que se efectuara una reforma agraria drástica. En cambio, en La Huasteca

Veracruzana, en Tempoal principalmente, no ha habido grandes cambios. Sigue siendo una región mayormente de ganadería extensiva donde todavía existen muchos latifundios aunque simulados; se ha llevado a cabo una reforma agraria pero moderada y muy controlada por los propietarios privados. Económicamente es una región atrasada donde no existe la industria, ni grande ni mediana, y casi se podría afirmar que tampoco la pequeña, pues lo único que hay es la elaboración de queso y ésto se hace de forma artesanal; incluso el recurso tierra está subutilizado con la ganadería extensiva, llegándose al extremo de ni siquiera sembrar pastos mejorados. Hay un dicho que se maneja en México para esta situación que dice: "Con tierra, agua y dinero, cualquier buey es ganadero".

Ahora ubiquemos a las comunidades en este contexto. Primero que nada debemos decir que la población actual en la región, es principalmente mestiza; hay unas pocas comunidades indígenas que mantienen todavía algunas características propias. Pero la mayoría son éjidó constituidos en los 44-50's con emigrantes de otras regiones y que siguieron desde un principio el mismo patrón económico: dedicar sus tierras a la ganadería extensiva. Pero no es lo mismo contar con cientos o miles de hectáreas, a poseer 20 hectáreas o menos y además no tener capital para trabajar. Hasta los años 70's lo más que podían hacer los ejidatarios, era desmontar tierra a machete, sembrar maíz y al cosechar, sembrar pasto para después arrendarlo a los propietarios privados o al ejidatario rico de su comunidad y seguir trabajando como peón con jornales míseros, ya que la ganadería crea muy pocas fuentes de trabajo y la oferta de mano de obra era muy fuerte, por lo que se da la migración a otras regiones más desarrolladas.

Para tratar de solucionar esta situación, a finales de los 70's el Estado promueve la colectivización de los éjidó para que así pudieran tener acceso al crédito para ganadería y evitar el arriendo de la tierra o de los pastos (que es una acción ilegal en tierras ejidales). La situación mejora un poquito pero surgen nuevos problemas: la mala administración, la corrupción, los conflictos internos. A principios de los 80's surge un proyecto organizativo y se integran 14 éjidó para formar la Unión de Ejidos Ganaderos Rosalino Ortega Juárez, cuyo objetivo principal era apoyarse en la producción y comercialización en un esfuerzo por salirse del control de la Asociación Regional Ganadera, organización ganadera manejada por los grandes propietarios. Este proyecto aún no se ha consolidado aunque a últimas fechas se está intentando con nuevos bríos.

Actualmente, muchos de estos colectivos ganaderos han desaparecido; algunos se han fraccionado y otros pocos sobreviven pero con muchas dificultades. Sin embargo, ya sean individual o colectivamente, los ejidatarios han logrado cierta capitalización sin llegar a ser suficiente como para depender económicamente de su parcela; todavía tienen necesidad de completar sus ingresos

con trabajo asalariado (50%). Por otro lado, en las comunidades solamente un 30% de las familias poseen tierra, es decir son ejidatarios, el resto son vecindados o hijos de ejidatarios que en la totalidad de sus ingresos dependen de trabajo asalariado.

La mayoría de las comunidades no cuenta ni con luz eléctrica, ni agua entubada, ni servicios de salud y los caminos son intransitables en épocas de lluvia. Es una región con los más altos índices de morbilidad y mortalidad infantil a nivel nacional; las principales enfermedades son las gastrointestinales, respiratorias e infecciones de la piel. Existe un fenómeno muy especial que valdría la pena investigar más a fondo y es la degeneración genética, causada por los casamientos entre parientes cercanos que se ve reflejada en el síndrome de Down, afecciones cardiovasculares, calvicie, etc.

¿Cómo se ubica la mujer en esta región? Cuando se formaron los ejidos, la mujer como es normal en las familias campesinas, compartió la carga de abrir nuevas tierras al cultivo; mientras el hombre saca la madera gruesa y resistente para hacer postes y cercar la parcela o construir la casa, la mujer junta toda la madera buena para la leña. Se comparte la siembra del maíz y posteriormente se aboca a su limpieza y cuidado para llegar finalmente a la cosecha e inmediatamente a la siembra del pasto. Todo esto sin descuidar las labores de la casa; antes de ir a la milpa (cosecha de maíz) hay que preparar el almuerzo, alimentar a los animales y llenar las cubetas de agua; por la tarde hay que lavar la ropa, hacer la cena y poner el nixcon (lugar donde se prepara el maíz para autoconsumo) para el día siguiente, sin olvidar la atención a los niños pequeños que durante el día estuvieron a cargo de la hija mayorcita, de la mamá o la suegra.

Cuando no es época de milpa, el hombre sale a trabajar como peón, la mujer recolecta alimentos para el consumo diario o para vender en el mercado o hace pan, pemoles (tipo de tamal) o tamales para vender o se va al pueblo más cercano a lavar ropa ajena.

Las fuentes de trabajo para la mujer casada campesina se limitan al trabajo doméstico el que prácticamente lo hacen por la comida y el techo. Después, cuando los ejidos se colectivizaron, la mujer fue relegada del trabajo de la parcela. Con el acceso al crédito sólo tenían trabajo los socios, es decir el que tiene derecho sobre la tierra, el "jefe de familia", el hombre. La mujer concentra sus esfuerzos en la economía de subsistencia, la cría de animales, la recolección de alimentos, el pequeño comercio o la elaboración de alimentos para la venta.

Pero los que trabajaron en la Ley de Reforma Agraria de 1971, parecía que sabían que al colectivizar los ejidos se iba a relegar a la mujer del trabajo de la tierra y en lugar de modificar la Ley y considerar a la familia (hombre y mujer)

usufructuarios de la tierra, que los dos tuvieran derecho de trabajar en el colectivo, crearon una opción para las mujeres: la Unidad Agrícola e Industrial para la Mujer (UAIM) que puede formarse en un éjido si se reúnen por lo menos 15 mujeres mayores de 16 años que no sean ejidatarias, pero pueden ser esposas e hijas de ejidatarios o de vecindados. Tienen derecho a una parcela igual a la que le correspondería a un ejidatario y a un solar en la zona urbana donde pueden desarrollar proyectos agroindustriales o de servicios; cuentan con un certificado de derechos agrarios y están contempladas como sujetos de crédito en la Ley General de Crédito Rural. Diez años después de haber sido decretada la Ley en el municipio de Tempoal, se había constituido una UAIM y no operaba.

En 1982 fue constituida la Unión de Ejidos que mencionamos anteriormente; como parte de su proyecto organizativo contemplan la organización de los solicitantes de tierra y la de las mujeres. Se dan a la tarea de presionar a la Secretaría de la Reforma Agraria para que constituya UAIM's en todos los éjidos del municipio y al mismo tiempo, promueven que las representantes de estos grupos de mujeres se reúnan mensualmente en lo que se denomina Juntas de Coordinación cuyos objetivos eran principalmente agilizar los trámites de constitución y empezar a diseñar los proyectos que quería desarrollar cada grupo para, posteriormente, presentar solicitudes de crédito para los mismos.

Para apoyar estas Juntas de Coordinación se pidió la colaboración de una trabajadora social de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), participando también promotores del programa de abasto comunitario de la Coordinación Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), siendo la primera la que permaneció como personal de apoyo durante todo este proceso organizativo de manera permanente. Durante todo el año de 1983 se realizaron las Juntas de Coordinación hasta que 14 grupos de mujeres se fueron constituyendo como UAIM's, a la vez que se iban definiendo algunos proyectos. Sin embargo, el primer obstáculo al que se enfrentaron fue que ninguna institución bancaria dió trámite a sus solicitudes de crédito; primero porque no se tenía contemplada la línea de crédito para la mujer; segundo porque a pesar de que la UAIM es considerada como sujeto de crédito, no se le tenía confianza y el banco exigía que el crédito se le diera al éjido y éste lo transfiriera a la UAIM, recayendo la responsabilidad en el éjido. Ninguna aceptó.

Mientras tanto las UAIM's se dedicaban a realizar actividades para recaudar fondos (bailes, rifas, cenas, etc.) y poder solventar así los gastos de asistencia a las Juntas de Coordinación y para los trámites y gestiones.

Al no tener respuesta satisfactoria ante la banca oficial y privada, se pensó entonces recurrir a los organismos

internacionales. La primera puerta que se tocó fue la de la Campaña Mundial contra el Hambre de la FAO que se mostró interesado y prometió considerar la solicitud. Ofrecieron apoyo de inmediato con un proyecto de capacitación que estaba realizando la FAO en coordinación con el Instituto Nacional de Capacitación en México (INCA); este ofrecimiento fue tanto para los grupos de mujeres como para la Unión de Ejidos. La oferta fue aceptada iniciándose la capacitación en 1984 y la respuesta de los grupos de mujeres fue entusiasta y permanente, no así la de los ejidos miembros que no supieron aprovechar esta valiosa oportunidad.

Desde 1984 hasta 1986 el equipo INCA/FAO trabajó con las UAIM's realizando foros de capacitación: de diagnóstico de la problemática, tanto de las comunidades como de las mujeres, para después pasar a foros de programación y elaboración de proyectos que se retroalimentaban con foros de evaluación y seguimiento. Las UAIM's seguían realizando sus reuniones de coordinación, así como sus actividades para obtener fondos.

Después de un año se tocó una segunda puerta. El Fondo de Contribuciones Voluntarias para la Mujer de las Naciones Unidas, actualmente UNIFEM. A este organismo se le presentó un proyecto donde se contemplaba la realización de 4 proyectos productivos [una granja porcina, una avícola y dos molinos de nixtamal (maíz cocido en cal)] así como la creación de un Fondo Rotativo para financiar pequeños proyectos productivos y sociales que incluían también un presupuesto para capacitación.

En noviembre de 1985 se nos comunica la buena nueva que UNIFEM había aprobado el proyecto. Para entonces ya se había empezado a trabajar en los foros de capacitación y tomó fuerza la idea de formalizar la coordinación de las UAIM's en una organización regional legalmente reconocida. Al tener la certeza del apoyo de UNIFEM, se decide ya concretizar esa idea y así se forma la ASOCIACION DE MUJERES CAMPESINAS DE LA HUASTECA, A.C. (AMCHAC).

III. DESARROLLO DE LA AMCHAC

Entre noviembre de 1985 y mayo de 1986, todos los esfuerzos se centran en la realización de un reglamento interno que norme el funcionamiento de la AMCHAC y en la realización de los trámites necesarios para su legalización.

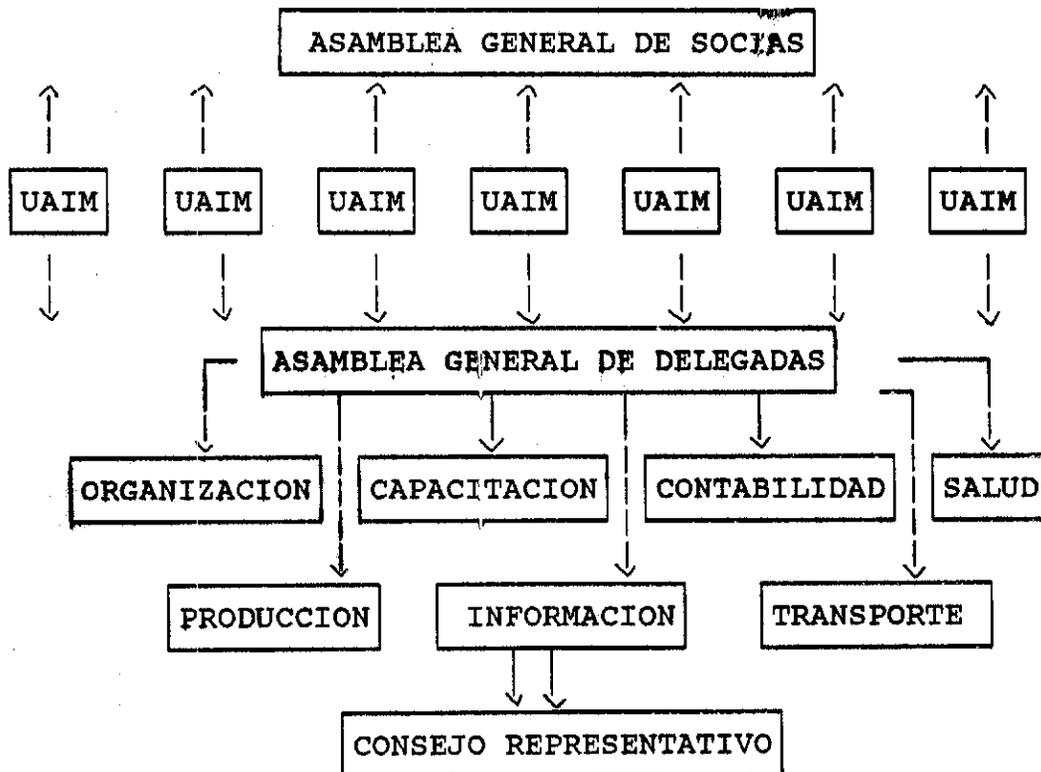
Se realizan una serie de foros, primero a nivel de Delegadas (de las UAIM's) y luego en cada una de éstas para regresar otra vez a un foro de Delegadas y luego a las UAIM's de nuevo y así sucesivamente. En total fueron 4 foros de Delegadas y tres en cada una de las UAIM's (ver Cuadro 1 del Anexo). Lo que se buscaba con esto es que el reglamento surgiera con una

amplia participación de todas las socias y así se definieron los objetivos, la estructura y el funcionamiento, los derechos y las obligaciones y el uso del Fondo Rotativo.

Los objetivos generales de la AMCHAC son:

1. Buscar alternativas para una mayor y mejor participación de la mujer campesina en el desarrollo de la comunidad, la familia y la mujer;
2. Fomentar la organización de la mujer dentro de su comunidad;
3. Fomentar la capacitación para el desarrollo de sus proyectos en forma autogestiva;
4. Canalizar las inquietudes y necesidades de sus socias hacia las instituciones civiles u oficiales más adecuadas; y
5. Promover el establecimiento de convenios que permitan a las socias realizar los proyectos que les convengan.

Algo más vale la pena destacar y es el hecho de que dentro de la estructura no se pensó en el clásico Comité Administrativo con su Presidenta, Secretaria, Tesorera, ... Eligieron una estructura más horizontal como se puede ver en el siguiente esquema:



Las UAIM's son el corazón de la organización; la Asamblea General de Socias es la máxima autoridad y se lleva a cabo cada 6 meses; la Asamblea General de Delegadas es una instancia de discusión permanente y tiene capacidad de decisión en todos los asuntos cotidianos de la AMCHAC. Los comités de trabajo son las instancias de ejecución de los programas de trabajo y el Consejo Representativo fue creado ante la necesidad de una representación ante terceros.

A partir de junio de 1986, la vida interna de la AMCHAC se ha desarrollado a un ritmo de acuerdo a las necesidades de la UAIM's de los proyectos y de la asociación misma. (ver cuadros 2,3,4 y 5 del Anexo).

Inmediatamente después de elaborar el reglamento, la tarea fue revisar y definir los proyectos; se actualizaron presupuestos, se hicieron nuevos análisis del mercado y se reelaboraron programas de inversión y de amortización; en esta época todavía se contaba con el apoyo del equipo de capacitación INCA/FAO. Se pasó después a un foro de programación para el primer semestre, donde se determinaron las necesidades de capacitación y gastos de operación para solicitar el primero donativo a UNIFEM.

A nivel de las UAIM's, se realizaron foros de organización para la ejecución de los proyectos y el funcionamiento interno, así como talleres de administración que impartió el Comité de Contabilidad que ya había recibido capacitación previa de una contadora. En forma paralela se realizaban las Asambleas de Delegadas y cada 6 meses foros de evaluación y reprogramación, así como las Asambleas de Socias.

Durante el primer año, se ejecutaron 10 proyectos: 2 molinos de nixtamal, 2 de ovinos, 3 agrícolas, 1 granja porcina, una avícola y una tienda de consumo. Durante el segundo año, se propone una segunda ronda de proyectos y, siguiendo la misma pauta, se llevan a cabo foros en las UAIM's y a nivel de Delegadas para su análisis y definición; se ejecutaron 8 proyectos más: 3 molinos de nixtamal, 2 de cultivos de peces, 1 agrícola, 1 tienda de consumo y la planta de alimentos de la AMCHAC.

Los Comités de Trabajo están en contacto permanente con las UAIM's; el de Contabilidad realiza auditorías cada 3 meses que a su vez, son eventos de capacitación en administración. El de Organización realiza foros o participa en las juntas de las UAIM's cuando se presentan algunos problemas organizativos. El de Capacitación solicita apoyo para la asistencia técnica y cursos sobre manejo de los mismos (manejo de los molinos, aves, cerdos, etc.). El de Producción busca materia prima para que la AMCHAC produzca alimentos balanceados o apoyo con la Embajada de Holanda para los molinos de nixtamal.

De junio de 1988 a mayo de 1989, que viene siendo el tercer año de vida de la organización, se llevó a cabo el primer cambio de Delegadas y, por lo tanto, también de los Comités de Trabajo, lo que trae naturalmente cierto descontrol. Hay que tener en cuenta que las primeras mujeres delegadas fueron en la gran mayoría de los casos, las mismas que habían venido participando como representantes desde 1983, es decir que ya tenían 6 años de participar intensamente y llevando un ritmo rápido y seguro.

Se podría pensar que este cambio de delegadas fue prematuro. Se ha analizado y discutido este punto y consideramos que fue una decisión acertada. Las ex-delegadas han concentrado su experiencia y seguridad para reforzar a su UAIM; por otro lado la AMCHAC les ha dado la tarea a algunas de ellas de promover el crecimiento de la organización, visitando otras comunidades donde las mujeres muestran cierto interés por organizarse y les explican lo que es la AMCHAC, sus objetivos, su funcionamiento y hacen foros de diagnóstico de la problemática. En este tercer año ingresaron 3 nuevas UAIM's y las nuevas delegadas poco a poco han ido superando el miedo y la inseguridad, desarrollando su capacidad para buscar alternativas y soluciones. Se inició la ejecución de 8 proyectos más: 4 molinos de nixtamal, 2 granjas avícolas, una tienda de consumo y uno de elaboración de chorizo.

IV. RESULTADOS DEL PROYECTO

1. Uno de los más importantes resultados, es la creciente consolidación de la organización, tanto a nivel de la UAIM's como a nivel de la AMCHAC; y decimos que se va consolidando porque cada vez más representa una fuerza social importante en la región. Es ya considerada como un interlocutor ante las instituciones y otros organismos y ha sobrevivido a los ataques políticos dentro de las comunidades y en la región. Ninguna UAIM se ha desintegrado, en cambio han ingresado nuevas y hay interés por varios grupos de mujeres más por unirse a ella.

Consideramos que los factores que más han contribuido a fortalecer y consolidar la AMCHAC, han sido:

- La capacitación permanente con la metodología participativa;
- El funcionamiento participativo y democrático;
- El financiamiento que permitió la creación del Fondo Rotativo;
- La autonomía en la toma de decisiones y en la administración del Fondo;

- La transparencia en el manejo de los recursos, y
- El no habernos desviado de los objetivos acordados colectivamente.

2. Un resultado que es algo menos concreto pero no por ello menos importante, es el efecto sobre las mujeres y su situación que se puede ubicar en tres niveles:

- a) A nivel personal ha habido un cambio de actitud en muchas mujeres socias de la AMCHAC; tienen mayor seguridad en sí mismas y más conciencia de su problemática como mujer, lo que les da una mayor capacidad para enfrentar los problemas asumiendo la responsabilidad de sus acciones y son más autogestionarias y participativas;
- b) A nivel familiar se están detectando cambios en la relación hombre/mujer, y el marido y los hijos empiezan a valorar el trabajo de la mujer y su capacidad; hay más apoyo y respeto. ¿Cómo se mide esto? Bueno, el hombre ya las deja participar más, acepta quedarse a cargo de los hijos y de la familia cuando ella sale, apoya con faenas cuando se requiere, asiste a reuniones cuando se le llama y defiende ante otra gente el trabajo de la UAIM. No podemos afirmar que esto es ya generalizado, pero se puede apreciar con mayor claridad en aproximadamente un 40% de las familias; y
- c) A nivel de la comunidad la mujer ya ocupa un lugar reconocido en la vida social, económica y política de la misma. La UAIM ha sido aceptada, pues al principio sólo era tolerada y a veces hasta rechazada; en muchos casos se ha convertido en un ejemplo a seguir y se le pide su opinión o su consejo.

3. Un resultado que está muy ligado a la consolidación de la organización y a esta nueva actitud que están desarrollando las mujeres, tanto de confianza en sí mismas como en la organización, es lo que podríamos llamar el camino a la autonomía para tomar decisiones, para elegir el rumbo que debe tener su organización, para decidir hasta donde quieren llegar, para buscar las alianzas que les convengan.

El papel que los técnicos han estado jugando durante el desarrollo de este proceso, ha ido cambiando; al inicio, además de capacitadores cumplían también la función de asesores permanentes, pues cada duda o preocupación que tenían las mujeres se la expresaban al técnico y casi siempre la respuesta era: "Vamos a discutirlo con la UAIM o con las delegadas a ver que alternativas encontramos entre todas". Esta respuesta es consecuente con la metodología de capacitación que se estaba

practicando. Ahora, en muchas ocasiones lo que se le dice al técnico es: "Discutimos este problema en la UAIM y acordamos que ... y queremos que nos apoyes en ...!! "

Los técnicos están siendo cada vez menos indispensables dentro del funcionamiento de la organización. Funcionan más como capacitadoras y no es sólo porque saben que de los técnicos no hay que esperar respuestas, sino porque también se han ido apropiando de la metodología de capacitación y han sido capaces, no sólo de aplicarla ellas mismas sino que han sabido aplicarla con otros grupos de mujeres aún de otras regiones.

4. Otro resultado muy concreto es los 26 proyectos financiados hasta ahora con el Fondo Rotativo, así como los tres años de capacitación y gastos de operación.

De los 135,000 dólares que fue la donación inicial de UNIFEM, el 75% se ha utilizado en los proyectos y el otro 25% restante se destinó a la construcción de un local, se pagaron salarios de 3 técnicos permanentes y de algunos eventuales, se realizaron un promedio de 50 foros de capacitación al año y unas 100 visitas de seguimiento. Con esto queremos hacer énfasis en el hecho de que con 135,000 dólares destinados para 4 proyectos, dos años de capacitación y un pequeño Fondo Rotativo, se ha logrado muchísimo más.

¿Qué es lo que ha contribuido para la optimización de los recursos arriba señalados?

- a) La decisión de destinar toda la donación al Fondo Rotativo en lugar de realizar 4 proyectos al fondo perdido;
- b) El que la administración del Fondo esté realmente en manos de la Organización lo que ha permitido una mayor vigilancia; el Comité de Contabilidad maneja el dinero de manera rigurosa, siempre debe haber un componente del uso del dinero, y los gastos y salidas deben ser de acuerdo al programa de trabajo de la Asamblea de Delegadas. Los informes financieros son detallados y se trata de que sean lo más accesibles posible para todas las socias. De las auditorías realizadas a la UAIM solamente en una ocasión para una proyecto hubo un faltante provocado al parecer por negligencia y no por corrupción de las socias de la UAIM, aunque sí puede haber sido por personas ajenas a la organización que aprovechan para sus intereses personales;
- c) Una permanente capacitación en administración;
- d) Se ha buscado que las inversiones en dinero en los proyectos sean las mínimas necesarias; no por el hecho

de contar con el dinero, se tiene que gastar. Es por eso que se consiguieron 4 molinos de nixtamal donados y 2 más a la mitad de precio; mucha de la mano de obra ha sido por faenas de las mismas socias o de sus familiares; se ha utilizado material de la región y en ocasiones ha sido donado por la comunidad;

- e) La donación de UNIFEM se ha protegido contra la devaluación del peso al mantenerse el mayor tiempo posible en dólares. UNIFEM transfirió la donación al PNUD en México y ahí se mantuvo en dólares; la AMCHAC solicitaba la transferencia a su cuenta bancaria de acuerdo a un programa de trabajo semestral pero a través de un telegrama mensual si era necesario o podían pasar hasta tres meses sin que la AMCHAC solicitara la transferencia. Es decir hubo una gran flexibilidad en las transferencias del dinero regido tan sólo por la confianza mutua.

Cuando el dinero llegaba a la cuenta bancaria de la AMCHAC tampoco se quedaba inmóvil sólo esperando a que lo gastaran, sino que se hacía un programa de inversiones semanal, de manera que en la cuenta solamente quedara el dinero que se había gastado en la semana; y

- f) Los gastos para la capacitación fueron menores a los programados, los salarios pagados a los técnicos no han sido los contemplados en el proyecto inicial. Esto ha sido posible porque se trata de técnicos comprometidos con el proyecto y que han buscado más el éxito del proyecto que el bienestar personal.

5. Por último nos falta hablar del resultado de los proyectos. Desde el número y la diversidad de los proyectos, no podemos generalizar; lo único que podemos decir de todos es su NO FRACASO hasta ahora.

Vamos a agruparlos por tipo de proyecto, advirtiendo que cada comunidad tiene sus particularidades; ningún proyecto ha tenido idéntico resultado:

- a) Veamos primero los molinos de nixtamal: en todos los casos han representado un beneficio directo para las mujeres. Al ahorrarse mínimo 3 horas de trabajo al día por una cuota que se cobra al moler el nixtamal; es realmente un beneficio directo y de manera indirecta ha contribuido a consolidar la organización al liberar ese tiempo de la mujer y a permitirle participar con menos presiones. Por otro lado, los molinos de nixtamal les están permitiendo a las mujeres incursionar en un mundo que era de los hombres; los motores y la mecánica. La

primera vez que hicieron funcionar el molino, la mayoría de las mujeres salió corriendo; ahora lo operan como unas expertas, se ha dado mucho la capacitación entre ellas mismas.

En el aspecto económico, los molinos han resultado más rentables de lo que se esperaba; en promedio se tiene un ingreso mensual de \$400,000.00 (aproximadamente unos US\$ 160) y gastos del molino de \$100,000.00 (aproximadamente unos US\$ 40), sin considerar salarios. Las UAIM's han amortizado el préstamo a razón de \$100,000.00 mensuales y el resto lo guardan como un fondo para gastos mayores de mantenimiento y en un momento dado para reparto de utilidades;

- b) Dentro de los proyectos agrícolas están los cultivos de maíz, uno de caña de azúcar y un huerto de naranjos. La caña de azúcar ha demostrado ya ser un cultivo rentable; en el primero año de cosecha se pagó totalmente el préstamo recibido de la AMCHAC y se repartieron utilidades (70,000 para cada socia). Es un cultivo sin muchos riesgos y con la comercialización segura al Ingenio Azucarero, aunque ahí reside también la desventaja con un mercado cautivo.

Del huerto de naranjos todavía no podemos decir nada ya que es un cultivo que mide sus efectos hasta los 4 años, pero se están desarrollando bien los arbolitos y esperamos una buena cosecha.

Los cultivos de maíz son los más problemáticos. Por un lado es un cultivo tradicional que proporciona la fuente principal de alimento de los mexicanos y se está ligado a él por una necesidad básica de subsistencia, pero por otro lado, económicamente es un desastre pues ni siquiera se paga el trabajo invertido;

- c) Después vienen los proyectos pecuarios que en general son muy riesgosos, pues se puede ganar mucho o perder mucho, ya que están sujetos a las fluctuaciones del mercado y requieren de una mayor asistencia técnica especializada. Su mayor debilidad es la escala a la que se manejan, pues no son suficientemente pequeños para el autoconsumo, ni lo suficientemente grandes como para competir en el mercado comercial. No obstante, son económicamente viables y han representado una fuente de mejoramiento de alimentación para la comunidad.

El proyecto porcino de Rangel en un año ha aumentado su capital a 5 millones de pesos y han amortizado el 25%

del préstamo. El proyecto ovino de Santa Fé en tres años ha amortizado cerca del 50% del préstamo, han tenido reparto de utilidades (100,000 pesos para cada socia), y en especie también se repartieron crías que han generado utilidades para acondicionar 19 has. que se van a dedicar a la ganadería mayor.

Con respecto a los peces, éstos se cosechan cada 8 meses y se calcula que con las tres primeras cosechas se amortizará toda la inversión y les quedará capital suficiente para seguir operando; y

- d) El último grupo de proyectos es el de las tiendas de consumo. Estas, al igual que los molinos de nixtamal, representan un servicio que beneficia a toda la comunidad; el abasto es un problema para muchas comunidades rurales que tenían que viajar hasta la cabecera municipal para comprar alimentos o pagarlos a precio de oro en las pequeñas tiendas del comerciante de la comunidad. Hay que reconocer que el Estado ha hecho un esfuerzo con el sistema de tiendas rurales CONASUPO que aquí en la región ha sido bastante eficiente; sin embargo, no siempre cuentan con todos los productos necesarios, como son los productos perecederos.

De las tres tiendas de consumo manejadas por las UAIM's, una está dentro del sistema CONASUPO y las otras dos sólo en parte se abastecen con este sistema (de productos básicos) pero utilizan otro sistema el de IMPECSA (Impulsora del Pequeño Comerciante) además de otros proveedores, sobre todo en lo que se refiere a frutas y verduras. Son viables desde el punto de vista económico, pues una de ellas, con capital de trabajo de 2 millones de pesos, obtuvo ganancias de 200,000 pesos mensuales (es una comunidad pequeña) y la otra con 4 millones obtuvo un promedio de 500,000 mensuales.

V. PROBLEMAS QUE HA ENFRENTADO EL PROYECTO

Vamos a tratar de enmarcar los pequeños y grandes problemas que se han tenido a lo largo de la experiencia, sin pretender darles un peso mayor o menor, ya que en su momento o de manera permanente, cada uno de ellos tiene sus consecuencias e implicaciones que se van entrelazando unas con otras hasta formar una red en la que si no se tiene paciencia y cuidado, se puede quedar atrapada la organización. Empezamos con:

1. Asistencia técnica para los proyectos pecuarios

No se ha podido encontrar la forma suficientemente eficiente; primero se hizo la prueba con una institución privada especialista en proyectos pecuarios pero a pesar de que estaban bien pagados, como vivían en Ciudad de México sólo venían cada mes y no siempre cuando quedaban de hacerlo. Después se inició la búsqueda de un buen técnico con experiencia que estuviera dispuesto a trabajar de tiempo completo y que se fuera a vivir a Tempoal; ha estado con nosotras dos años pero su apoyo no ha sido suficiente. No sabemos si exigimos mucho pero desde luego esperábamos sin experiencia, si más conocimientos e iniciativa y compromiso con la AMCHAC a la cual no se ha podido integrar.

Por otro lado hemos intentado obtener este servicio de parte de la SARH y nos han asignado técnicos a los que sólo se les veía la cara cuando nos los presentaban. Ultimamente habíamos encontrado uno que estaba dispuesto a trabajar con nosotras, así que conseguimos que lo asignara la SARH a Tempoal. Ha trabajado durante seis meses y lo ha hecho bien pero sorprendentemente nos enteramos que lo retiran y a cambio nos asignan un técnico por cada comunidad.

2. Problemas políticos

Al empezar a fortalecerse la organización y presentarse como una fuerza que va tomando presencia, las distintas corrientes políticas presentes en la región la ven como un botín que hay que ganarse para fortalecerse. Esto no sería tan malo si trataran de atraer a la AMCHAC a sus filas mediante el diálogo y un programa de trabajo que responda a los intereses de las mujeres, las comunidades y la AMCHAC; pero los métodos que utilizan son la presión, el tratar de desacreditar a los que ellos consideran que "controlan" la organización y los rumores. Afortunadamente, lo único que han conseguido con estos métodos es que las socias cierren más las filas y que tomen una mayor conciencia de lo importante que es lo que están creando y de la necesidad de defenderlo.

3. Ausencia de una política clara, homogénea y consecuente para la mujer

Las instituciones gubernamentales no cuentan con una política de estas características lo que provoca que no haya un terreno fértil donde se pueda colaborar para sí integrar esfuerzos para un desarrollo más integral de las comunidades y la región.

Existen indicios de que en la actual administración se le va a dar cierta relevancia a los programas dirigidos a la mujer. Prácticamente en todas las instituciones se está abriendo un "área de la mujer"; sólo esperamos que no sea una moda pasajera y que tenga continuidad.

4. Disminución del Fondo Rotativo

Más que un problema es una realidad a la que nos tenemos que enfrentar. Estamos conscientes que las tasas de interés que hemos fijado para que la UAIM pague por el préstamo, no van a la par de la tasa inflacionaria, ni pagan todos los gastos de capacitación y de operación de la AMCHAC. Pero la disyuntiva era o consolidar económicamente a las UAIM, o mantener el Fondo Rotativo. La decisión fue consolidarnos y buscamos otras alternativas para mantener el Fondo.

VI. PERSPECTIVAS Y PREOCUPACIONES

Actualmente el Fondo Rotativo de la AMCHAC ha llegado al punto en que permite tan sólo solventar los gastos mínimos de operación. Tendrá que pasar por lo menos un año para que se vuelva a acumular mediante las amortizaciones y se pensó en un financiamiento de uno o dos proyectos al año. La otra opción que es por el momento la que se está intentando, es que la AMCHAC consiga financiamiento para realizar un proyecto productivo que le genere ingresos suficientes como para renovar el Fondo. Se trata de un taller metal-mecánico donde se fabricarían bombas de agua (manuales). Se ha trabajado intensamente en el diseño de este proyecto desde octubre de 1988 y como se requiere de una inversión muy grande (400.000 dólares) se han buscado varias fuentes de financiamiento: UNIFEM, el Programa para el Desarrollo Rural de la Secretaría de Programación y Presupuesto, el Programa de Integración de la Mujer al Desarrollo, y el Desarrollo Integral de la Familia del Gobierno del estado de Veracruz.

La realización de este proyecto representa un verdadero reto para la AMCHAC, pero si seguimos con el mismo entusiasmo y seriedad que hemos mantenido hasta ahora, lo vamos a lograr. Por otro lado estamos ya estableciendo contactos con todas aquellas organizaciones e instituciones que están promoviendo una política favorable a la mujer, para colaborar con ellos en la realización de proyectos y programas más amplios dirigidos hacia la comunidad y la mujer, en aspectos como la salud, la educación, la vivienda y la producción.

Nos preocupa que no ingresen más mujeres de la comunidad a la UAIM y que en un momento dado se pueda formar una élite privilegiada. (¿Cómo motivarlas?)

Nos preocupa que entre las socias de la UAIM existe más o menos un 30% que son poco participativas, sobre todo en lo que se refiere a opinar, aportar ideas o críticas: suelen participar con mucho entusiasmo en el trabajo pero no en la toma de decisiones.

Nos preocupa cómo vamos a dar el salto de organización de mujeres a organización de la comunidad.

A los técnicos nos preocupa cómo abordar más explícitamente el problema de género.

ANEXO

Cuadro 1

DESARROLLO DE LA AMCHAC: NOVIEMBRE DE 1985 A MAYO DE 1986

QUE	COMO	PARA QUE
REGLAMENTO INTERNO	FORO DE REPRESENTANTES	DISCUSION DE OBJETIVOS Y ESTRUCTURA
	FOROS UAIMs	
	FORO DE REPRESENTANTES	FONDO ROTATIVO Y FUNCIONAMIENTO
	FORO UAIMs	
	FORO DE REPRESENTANTES	INTEGRACION Y COMPLEMENTACION
	FORO UAIMs	
CONSTITUICION AMCHAC	ANTE NOTARIO PUBLICO	PARA TENER PERSONALIDAD JURIDICA

Cuadro 2

DESARROLLO DE LA AMCHAC: JUNIO DE 1986 A MAYO DE 1987

QUE	COMO	PARA QUE
REVISION DE PROYECTOS	FOROS UAIMs FORO DELEGADAS	ACTUALIZAR PRESUPUESTOS, REVISAR EL MERCADO ELABORAR TABLAS DE INVERSION Y AMORTIZACION.
FORO DE PROGRAMACION	FORO DELEGADAS	ELABORAR PROGRAMA DE TRABAJO SEMESTRAL.
FOROS DE ORGANIZACION	FOROS UAIMs	ORGANIZACION PARA EJECUCION DE PROYECTOS.
CURSO DE CONTABILIDAD	AL COMITE DE CONTABILIDAD	CAPACITACION EN EL MANEJO CONTABLE DEL FONDO.
TALLERES DE ADMINIS- TRACION	EN CADA UAIM	CAPACITACION PARA LA CONTABILIDAD DE SUS PROYECTOS.
BRIGADA ALFABETIZADORA	EN CADA COMUNIDAD	MOTIVAR LA ALFABETIZACION.
EJECUCION DE PROYECTOS	CADA UAIM 1 A 2 PROYECTOS (10)	2 MOLINOS DE NIXTAMAL, 2 GRANJAS (PORCINO-AVICOLA), 2 BORREGOS, 3 AGRICOLAS, Y 1 TIENDA DE CONSUMO.
FORO DE EVALUACION Y REPROGRAMACION	FOROS UAIM FORO DELEGADAS	MEDIR AVANCES IDENTIFICAR PROBLEMAS DETECTAR CAMBIOS: HACER INFORMES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.

Cuadro 3

DESARROLLO DE LA AMCHAC: JUNIO DE 1987 A MAYO DE 1988

QUE	COMO	PARA QUE
DEFINICION DE NUEVOS PROYECTOS	FORO UAIM FORO DELEGADAS	ANALISIS DE FACTIBILIDAD PRESUPUESTOS (IDEM. CUADRO 2).
FOROS DE ORGANIZACION	FORO UAIM	ORGANIZACION INFORMA DE LA UAIM PARA EJECUCION DE NUEVOS PROYECTOS.
FOROS DE EVALUACION REPROGRAMACION	FORO UAIM FORO DELEGADAS	MEDIR AVANCES, IDENTIFICAR Y PROBLEMAS, DETECTAR CAMBIOS: HACER INFORMES Y PROGRAMAS DE TRABAJO.
CURSOS	CONVENIOS CON INSTITUIONES	CAPACITACION TECNICA PARA LOS PROYECTOS.
EJECUCION DE PROYECTOS	1 EN CADA UAIM (8)	3 MOLINOS DE NIXTAMAL 2 CULTIVOS DE PECES 1 AGRICOLA 1 TIENDA DE CONSUMO Y PLANTA DE ALIMENTOS.

Cuadro 4

DESARROLLO DE LA AMCHAC: JUNIO DE 1988 A MAYO DE 1989

QUE	COMO	PARA QUE
PROMOCION DE ENTRADA DE NUEVA UAIM	EX-DELEGADAS FORMAN EL COMITE DE CRECIMIENTO, VISITAN GRUPOS INTERESADOS Y HACEN FOROS INICIALES DE DIAGNOSTICO	CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA AMCHAC.
FOROS DE ORGANIZACION	FORO DE LAS NUEVAS UAIM	FUNCIONAMIENTO INTERNO E INTEGRACION DE LA AMCHAC.
FOROS DE DEFINICION DE PROYECTOS	FOROS DE UAIM FOROS DE DELEGADAS	ANALISIS DE FACTIBILIDAD, PRESUPUESTO
FOROS DE EVALUACION Y REPROGRAMACION	FOROS DE UAIM FOROS DE DELEGADAS	MEDIR AVANCES, IDENTIFICAR PROBLEMAS
EJECUCION DE PROYECTOS	4 DE NUEVAS UAIM Y 4 ANTIGUAS UAIM	4 DE MOLINOS DE NIXTAMAL 2 DE GRANJAS AVICOLAS 1 DE TIENDA DE CONSUMO Y 1 DE ELABORACION DE CHORIZO.
PROYECTO AMCHAC	FORO DE DELEGADAS FORO DE UAIM	ANALISIS DE FACTIBILIDAD, DECISION DE REALIZARLO, INICIO DE DISCUSION SOBRE REGLAMENTO INTERNO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL TALLER.

Cuadro 5

DESARROLLO DE LA AMCHAC: ACTIVIDADES PERMANENTES

ASAMBLEAS DE DELEGADAS (MENSUALES)	INFORME DE UAIMs INFORME DE COMITES INFORME DE TECNICOS	PROBLEMÁTICA	DISCUSION Y BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS	PROGRAMA DE TRABAJO MENSUAL
ASAMBLEAS GENERALES DE SOCIAS	DE MANERA EVALUATIVA: - INFORME DE UAIM - INFORME DE DELEGADAS - INFORME DE COMITES - INFORME DE CONSEJO	DISCUSION DE ALGUNA PROPUESTA O PROBLEMA PLANTEADA	DECISIONES QUE CORRESPONDAN A ESTA INSTANCIA, COMO: ENTRADA DE NUEVAS UAIM; CAMBIO DE COMITES Y CONSEJO; MODIFICACION DEL REGLAMENTO.	
TRABAJO DE LOS COMITES	DE ACUERDO A SUS FUNCIONES: EJEMPLO	COMITE DE CONTABILIDAD: - LLEVAR LA CONTABILIDAD Y ADMINISTRAR EL FONDO - INFORMAR A LAS ASAMBLEAS - REALIZAR AUDITORIAS A LAS UAIMs CADA TRES MESES - CAPACITAR A LOS COMITES ADMINISTRATIVOS DE LAS UAIMs		
VISITAS DE SEGUIMIENTO Y CAPACITACION	LAS REALIZAN LOS COMITES DE TRABAJO O LOS TECNICOS PARA APOYAR A LOS PROYECTOS Y A LAS UAIMs			
FOROS ESPECIALES	SE REALIZAN A NIVEL DE LAS UAIMs O LAS DELEGADAS, SE PROGRAMAN EN LAS ASAMBLEAS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES O PROBLEMAS ESPECIFICOS.			