



EMPLEO Y
CIUDADANÍA **A**CTIVA
DE LAS **M**UJERES

APORTES A UNA POLÍTICA MUNICIPAL

COMISIÓN DE LA MUJER

INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

URB-AL 5 - POLÍTICAS SOCIALES

INTENDENCIA MUNICIPAL DE MONTEVIDEO
Comisión de la Mujer
Av. 18 de Julio 1360
2do piso – Departamento de Descentralización
Teléfono: [598 2] 1950 2039
E-mail: comisionmujer@piso2.imm.gub.uy
www.montevideo.gub.uy/enred.htm

PROYECTO «EMPLEO Y CIUDADANÍA ACTIVA DE LAS MUJERES»

«EXPERIENCIAS PILOTO CON GRUPOS PRODUCTIVOS DE MUJERES EN LAS ZONAS 8, 11 Y 18 DE MONTEVIDEO, URUGUAY»

Instituto de Desarrollo Humano [IDHU] – Asociación Cristiana de Jóvenes [ACJ]

Equipo técnico integrado por:

Lic. Esther Arrambide, A.Ec. Gabriela Cosentino, Lic. Cecilia Pereda,
A.S. Solana Quesada, Ps. Gabriela Zubeldía

«ESTUDIO PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS DE EMPLEO Y GENERACION DE INGRESOS DIRIGIDAS A LAS MUJERES»

Comisión de la Mujer de la Intendencia Municipal–URBAL — Casa de la Mujer de la Unión

Equipo de Investigación:

Soc. Silvana Bruera, A.S. Carmen Bruzzone,
Soc. Mariana González, A.S. María Teresa Mira

Diseño de tapa sobre obra modificada del artista Pérez Celis.

Realización gráfica integral: www.glyphosxp.com

D.L.: 330.919/03

índice

Presentación	5
EXPERIENCIA PILOTO CON GRUPOS PRODUCTIVOS DE MUJERES EN LAS ZONAS 8, 11 Y 18 DE MONTEVIDEO, URUGUAY	7
Introducción	9
Breve recorrida por la propuesta de trabajo	10
Deteniendo la mirada en:	16
ESTUDIO PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS DE EMPLEO Y GENERACIÓN DE INGRESOS DIRIGIDAS A LAS MUJERES	61

Presentación	63
Introducción	65
El Municipio y el trabajo	68
Convenios que toman nuevos caminos	79
El territorio como posible encuentro entre los actores	96
Consideraciones finales	103
Bibliografía	115

preSentación

La aprobación del Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos el 8 de marzo de 2002, representa un hito particularmente significativo para la Comisión de la Mujer de la Intendencia Municipal de Montevideo, en la medida que se amplifica su capacidad de propuesta y gestión frente a la posibilidad de generar acciones transversales y coordinadas con diversas áreas de actuación municipal integradas en la Comisión de Equidad de Género en la Ciudad.

En ese marco, la política dirigida al desarrollo de *Más oportunidades laborales* se convirtió en un desafío insoslayable frente a la cada vez mayor demanda de las mujeres que deben enfrentar la resolución de su vida cotidiana en un contexto de agudo empobrecimiento y aumento del desempleo.

Las urgencias cotidianas planteadas por las vecinas y organizaciones barriales de mujeres, la profunda convicción de que las acciones a desarrollar debían contener un enfoque de derechos y fortalecimiento ciudadano y las limitaciones de las competencias municipales en la definición de políticas activas de empleo, abrió al equipo de la Comisión de la Mujer un conjunto de interrogantes e incertidumbres sobre el papel y las modalidades a desarrollar en esta área de política pública.

De esta forma, el desarrollo de una intervención piloto en tres zonas de Montevideo que permitiera el análisis de una praxis y la sistematización de lecciones aprendidas; el desarrollo de una línea

de estudio e investigación orientada al diseño de políticas municipales de empleo, trabajo y generación de ingresos para mujeres; la asociación con otros municipios para el intercambio de experiencias, fueron las estrategias seleccionadas por la Comisión de la Mujer para avanzar en el diseño de propuestas hacia Más Oportunidades Laborales.

De esta forma el proyecto URBAL 5 «Empleo y Ciudadanía Activa de las Mujeres», coordinado por la ciudad de Sao Paulo, permitió alcanzar los objetivos propuestos:

- ▶ Promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a partir del enriquecimiento de las Políticas de Igualdad de Oportunidades con estrategias de empleo dirigidas a mujeres de sectores populares.
- ▶ Especializar las áreas mujer de los municipios socios para diseñar e implementar políticas de empleo y generación de ingresos dirigidas a las mujeres.

En esta publicación se presentan los resultados alcanzados por la experiencia desarrollada en la ciudad de Montevideo, resultados que sin duda se enriquecen y completan con las experiencias de las ciudades de Rosario, Sao Paulo, Vigo y Región Toscana socias en el proyecto.

La participación de las mujeres integrantes de las Comisiones Zonales, los aportes del Instituto de desarrollo Humano–ACJ y de la Casa de la Mujer de la Unión, permitieron sin duda fortalecer a las mujeres participantes de las iniciativas económicas seleccionadas, y a su vez generar aprendizajes para avanzar en las políticas públicas de género.

Mariella Mazzotti

Presidenta Comisión de la Mujer

Setiembre, 2003

**Experiencia piloto
con grupos
productivos de
mujeres en las
zonas 8, 11 y 18
de Montevideo,
U R U G U A Y**

PROYECTO «EMPLEO Y
CIUDADANÍA ACTIVA
DE LAS MUJERES»

*Instituto de Desarrollo
Humano [IDHU] -
Asociación Cristiana de
Jóvenes [ACJ]*

Equipo técnico integrado por:

*Lic. Esther Arrambide,
A. Ec. Gabriela Cosentino,
Lic. Cecilia Pereda,
A. S. Solana Quesada
Ps. Gabriela Zubeldía*

Introducción

Este material se elaboró y construyó a partir de la experiencia piloto desarrollada en el marco del proyecto «Empleo y Ciudadanía Activa de las Mujeres» que con el Apoyo de la Red URBAL, se realiza en los municipios de San Pablo (Brasil), Rosario (Argentina), Montevideo (Uruguay) en América Latina, Región Toscana (Italia) y Vigo (España) en Europa, y la Red de Educación Popular Entre Mujeres de América Latina y el Caribe (REPEM) como socia externa¹.

El proyecto en Montevideo se inscribe como acción directa de la línea «por más oportunidades laborales» del *Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos* de la Intendencia Municipal de Montevideo. En este marco la Comisión de la Mujer de la IMM convoca a la presentación de propuestas para «*Desarrollar una experiencia piloto en el área empleo y estrategias de sobrevivencia, con grupos de mujeres de sectores populares, que potencie procesos de autonomía y empoderamiento de las mujeres en tres zonas de Montevideo (8, 11 y 18), y en el segundo semestre del año 2002 realiza un convenio con el Instituto de Desarrollo Humano de la Asociación Cristiana de Jóvenes para la ejecución del proyecto.*

1 Se toman como insumos para la elaboración de este informe documentos elaborados por el equipo del IDHU-ACJ: Informe de Avance (Abril 2003), Informe Final (Setiembre 2003), Material de Apoyo: «*Mujeres Emprendiendo...*», ponencia realizada en el Seminario Regional: *Empleo y Ciudadanía Activa de las Mujeres*.



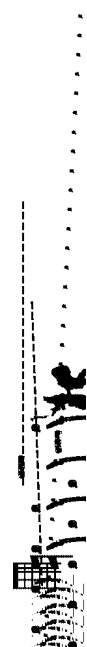
Breve recorrida por la propuesta de trabajo

¿Qué nos propusimos?

- ▶ Promover procesos de ciudadanía activa de las mujeres de las zonas 8, 11 y 18 que favorezcan su autonomía económica, física, sociocultural y política.
- ▶ Mejorar la empleabilidad de las mujeres de las zonas 8, 11 y 18 a través de procesos de acompañamiento que concreten proyectos productivos viables, sustentables y que generen ingresos.
- ▶ Incidir en la transformación de las relaciones sociales de género y de trabajo que sean más equitativas entre varones y mujeres.
- ▶ Promover la articulación de las organizaciones de mujeres locales con otros actores sociales, económicos, políticos y empresariales.

¿Qué hicimos?

1. Apoyamos la conformación o fortalecimiento de Grupos locales de apoyo a las experiencias productivas lideradas por mujeres.



2. Relevamos las experiencias productivas lideradas por mujeres, existentes en las zonas 8, 11 y 18.
3. Elegimos una experiencia productiva en cada zona.
4. Fortalecimos las experiencias seleccionadas en las áreas productiva, grupal y de empoderamiento individual y colectivo.
5. Brindamos herramientas, capacitación y asesoramiento ajustado a cada emprendimiento.
6. Elaboramos materiales de apoyo para éstos y otros grupos de mujeres con emprendimientos productivos.
7. Contribuimos a dar mayor visibilidad a las experiencias productivas lideradas por mujeres a través de la participación en espacios de exposición y venta que contribuye a la democratización en el acceso a los espacios públicos

Para ello...

Articulamos de forma permanente con la Comisión de la Mujer de la IMM y

- convocamos a los actores locales relevantes: Comisiones zonales de mujeres, integrantes de órganos del Gobierno Local y técnicos del equipo social. Fueron ellos quienes nos ayudaron a poner en práctica el proyecto en cada zona de manera que se adecuara y ajustara a las realidades locales y han continuado acompañándonos durante todo el proceso.

Los actores locales son quienes tienen el acumulado del proceso desarrollado en cada zona en relación a esta temática y por tanto su rol es prioritario en la definición de la estrategia a desarrollar.

Estos Grupos fueron de mucha importancia en el momento de proporcionar información sobre los emprendimientos de mujeres existentes en las zonas y seguramente serán un actor importante en el sostenimiento y acompañamiento futuro de los grupos involucrados en el proyecto.

Las *Comisiones de Mujeres Zonales* son actores de referencia respecto a las políticas locales de género (incluidas aquellas estrategias posibles que contribuyan a mejorar las condiciones de empleabilidad de las mujeres) y en todas aquellas temáticas relacionadas con la situación de las mujeres en la zona.

- ▶ Entrevistamos colectiva e individualmente a los emprendimientos existentes en cada zona. Para su conocimiento y relevamiento fueron consultados integrantes de organizaciones relacionadas con el asesoramiento y fortalecimiento de microempresas (locales y departamentales), así como integrantes de los órganos de los Gobiernos Locales y equipos sociales de los Centros Comunales Zonales.

Elementos que determinaron la realización de la entrevista a los grupos detectados:

Los grupos debían:

- ▶ Estar integrados por mujeres.
 - ▶ Manifestar interés en participar de la propuesta
 - ▶ Tener por lo menos tres integrantes.
 - ▶ Realizar una actividad productiva y/o comercial en común (y no solamente la suma de actividades individuales)
 - ▶ Tener integrantes claramente definidas, lo que asegurara un mínimo tiempo de funcionamiento conjunto
- ▶ Definimos criterios de selección junto a la Comisión de la Mujer de la IMM y los Grupos de Apoyo Zonales.

Los criterios de selección conjugaron los siguientes aspectos:

- ▶ Las mujeres que los integraran debían pertenecer a sectores populares o empobrecidos.
- ▶ Los grupos debían contar con un seguimiento posterior por parte del equipo social del CCZ o de la Comisión de la Mujer local.

- ▶ Los tres emprendimientos debían ser distintos entre sí y de esa manera asegurar diversidad de experiencias y aprendizajes para la Comisión de la Mujer de la IMM.
- ▶ Los emprendimientos seleccionados debían ser potencialmente viables económicamente y de esa manera posibilitar la autonomía económica de las mujeres;
- ▶ Los emprendimientos seleccionados debían tener la capacidad e iniciativa de sus integrantes para construir un camino de empoderamiento y autonomía social y política (individual y colectiva), que redundara en un ejercicio más activo de ciudadanía por parte de las involucradas.

El eje fundamental para la selección fue la potencialidad del aporte del proyecto, teniendo en cuenta el escaso tiempo de la intervención

Y finalmente seleccionamos los siguientes grupos:

Zona 8:

Asociación de Artesanas Guyunusa (AGUA), integrada por 16 mujeres que elaboran artesanías en hierro, yeso, cuero, papel, cerámica fría, cestería ecológica, títeres, juguetes y materiales didácticos de madera y tela, cuadros texturados y velas. Guyunusa comercializa sus productos en forma conjunta desde el mes de febrero de 2002.

Zona 11:

No se fortaleció ninguna experiencia en los términos planteados en la propuesta inicial porque en la zona no se encontraron emprendimientos con la consolidación grupal y temporal necesaria para participar del proyecto en forma integral. Por este motivo optamos por realizar un asesoramiento puntual a un grupo de artesanas recientemente conformado en el marco de la ComunaMujer de la zona. El mismo se desarrolló a través de la realización de 2 talleres dirigidos a fortalecer el proceso grupal.



Zona 18:

«Los Sauces»: conformado por 5 mujeres que se dedican a la producción y envasado de salsas y dulces, desde el mes de diciembre de 2002.

¿En qué consistió el asesoramiento técnico?

La estrategia de intervención de la ACJ con los grupos *Guyunusa* y *Los Sauces* se estructuró en base a cuatro ejes fundamentales:

- ⦿ Se asistió técnicamente en los aspectos que hacen al funcionamiento grupal (trabajo en equipo, roles, liderazgo, negociación, elaboración de proyecto de trabajo, importancia de la evaluación, etc.)
- ⦿ Se realizó asesoramiento técnico respecto a la gestión empresarial de los microemprendimientos (concepto de empresa, negocio, cliente, investigación de mercado, planificación económico-financiera, objetivos y plan de desarrollo del negocio, toma de decisiones en la empresa, planificación estratégica). En forma paralela se realizó un trabajo complementario respecto a la nivelación en lecto-escritura y cálculo.
- ⦿ El tercer eje de trabajo se centró en aspectos que tienen que ver con la reflexión de ser mujeres y empresarias, focalizando el trabajo en las posibles dificultades que enfrentan las mujeres cuando se proponen participar en experiencias productivas, qué aprendizajes son necesarios para desarrollar estas tareas, desde una perspectiva de género y de derechos.
- ⦿ Por último y como cuarto eje de trabajo situamos la promoción y acompañamiento de los grupos en su integración a la red social zonal y a organizaciones y/u organismos estatales a nivel departamental y nacional que se relacionen con su actividad productiva y/o proceso grupal.

La propuesta de fortalecimiento de la ACJ incluyó un aporte económico a los grupos seleccionados (*Guyunusa*, *Grupo de Artesanas de la zona 11* y *Los Sauces*) con el objetivo de contribuir a mejorar la gestión para la elaboración y/o comercialización, difusión y calidad de presentación de los productos de estos grupos por un lado; y generar un proceso de aprendizaje para el grupo en el manejo de recursos, por otro.

Asimismo se implementaron 5 instancias de capacitación que se desarrollaron los días sábados, en las cuales participaron los grupos: *Mucho Gusto*, *Cabaña Anaya*, *Dulce Rincón*, *Los Sauces*, *Caif Soep* de la zona 18 y *Gyunusa* y *Crearte* de la zona 8.

Los talleres realizados los sábados tuvieron los siguientes ejes temáticos: aspectos contables, legales, jurídicos y laborales de los microemprendimientos, salud ocupacional, gestión empresarial y género.

Para el IDHU-ACJ y en particular para este equipo de trabajo el proyecto ha significado una experiencia muy enriquecedora, valorada positivamente y que constituyó un desafío de articulación de experiencias anteriores.



Deteniendo la mirada en:

a. Ajuste del Proyecto y presentación de la propuesta de trabajo en las zonas 8, 11 y 18

Al inicio del Proyecto, se realizaron una serie de contactos para presentar la propuesta a las autoridades locales, equipos sociales, otros actores locales y a la propia Comisión de la Mujer de la IMM.

Teníamos por objetivo ajustar la propuesta con los actores directamente involucrados en la implementación de la misma, recibir comentarios y aportes y acordar las futuras líneas de trabajo conjuntas.

En cada zona el contacto inicial para presentar el proyecto tuvo características propias en función de las realidades específicas.

En términos generales el proyecto fue muy bien recibido por las autoridades locales y equipos sociales de las tres zonas. Si bien se realizaron ajustes y acuerdos específicos en función de la realidad de cada zona. Los objetivos centrales de la propuesta se mantuvieron, se lograron compromisos de los diferentes actores locales para el acompañamiento a la implementación de la propuesta y se sentaron las bases para la conformación de los grupos de apoyo zonales al Proyecto para comenzar a organizar el trabajo.

b. Articulación con la Comisión de la Mujer de la IMM

A las reuniones con los actores locales que son quienes tienen el conocimiento cabal de cada zona y quienes aportan a las decisiones locales que generan las condiciones para comenzar la tarea; se le suma las reuniones mantenidas con la Comisión de la Mujer de la IMM. Estas últimas ya no con el único objetivo de ajustar la implementación de la propuesta, sino en tanto cogestor del proyecto y principal actor en términos de la definición de aquellas líneas político estratégicas.

Se destaca que han sido instancias de coordinación provechosas, donde se van construyendo conjuntamente acuerdos de trabajo, y a través de las cuales se ha comprendido más cabalmente por parte del equipo del IDHU-ACJ la importancia estratégica de esta experiencia piloto en términos de los posibles aprendizajes a generarse para la IMM. Es en este sentido que las modificaciones que se han definido en relación a la propuesta inicial presentada por el IDHU, contribuyen al éxito de los objetivos propuestos.

c. Los grupos de apoyo zonal

La conformación de los grupos zonales de apoyo formó parte de la propuesta de trabajo de la ACJ en el entendido que cualquier iniciativa de trabajo en la zona por parte de cualquier organización debe recoger la experiencia y el conocimiento acumulado que de la gente y sus procesos cuentan los actores locales y los equipos sociales de los C.C.Z's. El trabajo conjunto contribuye de manera significativa a que el nuevo proyecto no parta desde cero y no represente una amenaza ni un obstáculo a la estrategia de desarrollo social que existe para la zona.

Por otra parte este enfoque de trabajo contribuye a que los grupos de apoyo zonal, lo incorporen a los planes de trabajo que elaboran como actores locales para la zona y a su tarea cotidiana. De esta forma, la experiencia constituye un eslabón más en el proyecto de trabajo zonal y no un elemento aislado.

La coordinación del trabajo con estos grupos de apoyo zonal es fundamental para el posterior sostenimiento del proyecto y para que el grupo de mujeres seleccionado encuentre en lo local un actor que entienda y conozca el proceso por el cual el grupo transitó.



Desde el IDHU-ACJ esta es una metodología de trabajo que se aplica en la mayoría de las intervenciones sociales. Específicamente en la temática de Género y Empleo en los Comunales 8 y 11, ya se había puesto en práctica en la ejecución de PROIMUJER y la experiencia fue valorada de forma muy positiva.

En cada zona, se desarrolló un proceso particular, con diferentes características en cuanto a su composición, frecuencia en las reuniones, temas que se abordan, etc. Sin embargo todas confluyen en el sentido de fortalecer el conocimiento, participación y compromiso de diferentes actores zonales en la implementación del Proyecto.

Destacamos que la zona 18 ha tenido particularidades en este proceso de conformación de grupo zonal de apoyo al ser la zona donde el grupo de apoyo es más numeroso y más heterogéneo en su composición.

Se considera importante mantener la diversidad y no estandarizar una única modalidad de grupo de apoyo en particular. De esta manera cada zona puede articular el acompañamiento respetando su especificidad y desarrollar cabalmente el rol esperado para el grupo de apoyo zonal en términos de ejercicio de la ciudadanía local, al dar seguimiento a la implementación de una propuesta con asignación de recursos en las zonas.

d. Estrategias y acciones realizadas para identificar los posibles grupos de mujeres existentes en cada zona

La estrategia que se aplicó para poder conocer el universo de emprendimientos productivos liderados por mujeres en las zonas correspondientes al proyecto tuvo dos dimensiones. Por un lado se contactó organismos e instituciones a nivel departamental que podían tener información sobre las tres zonas y por otro lado se acudió a fuentes locales.

Grupos identificados por zona

Grupos identificados en el C.C.Z. 8

Se encontraron en total 7 grupos.

Mesa 1 (Artesanías varias), **Zona 3** (Artesanías varias), **Papart** (papel reciclado), **Las Violetas** (Artesanías varias), **Luz y Vida** (Producción de Hongos), **CreArte** (revista barrial, «Tarde de Cuentos», artesanías, biblioteca circulante), **Guyunusa** (Red de artesanías).

Grupos identificados en el C.C.Z. 11

Se encontraron en total 6 grupos.

Plemuu, Movimiento Tacurú (Cerámicas), **Organización San Vicente** (Mujeres clasificadoras), **Artesanas de la Comuna Mujer 11** (Artesanías varias), **Cooperativa de Mujeres Barrios Unidos** (Elaboración de velas), **Clasificadoras Acción Promocional 18 de julio «La Cabaña»** (Recolección, clasificación y venta de cartón, papel y plástico).

Grupos identificados en el C.C.Z. 18

Se encontraron en total 9 grupos.

Mujeres de Punta Espinillo (artesanías, elaboración de comidas y envasados), **Actividades varias integradas en un proyecto educativo común, Cabaña Anaya** (elaboración de comidas a partir de huertas familiares), **CAIF/SOEP** (envasado de alimentos a partir de huerta), **Los Sauces** (envasado de alimentos), **Mucho gusto** (elaboración y venta de comida «Pastas»), **«Centro de Estética»**, **María Aída** (Envasado de alimentos), **Dulce Rincón** (Elaboración de comida y envasado de alimentos).

Pauta de relevamiento de los grupos

Se elaboraron dos pautas: una para ser aplicada al conjunto del grupo y otra para ser aplicada de forma individual a algunas de sus integrantes con los objetivos de:

- Obtener información de los grupos para la realización del diagnóstico de cada uno de ellos.
- Obtener información de las integrantes de los grupos que sirviera para contrastar la información brindada grupalmente y a la vez proporcionara conocimiento de la situación individual de las mujeres.



- Informar acerca de las necesidades de capacitación que el grupo requeriría: en cuanto funcionamiento grupal, gestión empresarial, nivel de integración barrial/zonal y condiciones de género de las mujeres.

Estructura de las pautas

La información que se releva en la pauta grupal puede ser ordenada en base a tres ejes fundamentales. Por una lado existen preguntas que recaban información de base del grupo: nombre, cantidad de integrantes, fecha de inicio del microemprendimiento, motivo por el cual se juntaron, etc. Los otros dos ejes responden a dos dimensiones del grupo como son la consolidación grupal y la gestión empresarial.

El objetivo perseguido es conocer como el grupo funciona: objetivos planteados, formas de tomar decisiones, resolución de conflictos, división de tareas, frecuencia de reuniones, etc. En tanto grupo productivo se plantea conocer porqué decidieron la actividad económica que desarrollan, de qué manera comercializan sus productos, si tienen clientes fijos, si difunden lo producido, cómo establecen los precios, en qué grado el mercado influencia sus decisiones, etc.

La pauta individual recoge información básica de las mujeres y su núcleo familiar, tales como edad, situación de pareja, composición familiar, ingresos, nivel educativo formal, capacitación no formal, situación laboral, existencia de situaciones violencia doméstica y/o conocimiento de recursos en el tema, integración en instancias de participación social, etc.

Por otra parte también pregunta sobre temas relevados grupalmente con el propósito de chequear si las respuestas grupales contemplaban las opiniones individuales.

El diagnóstico grupal en base a este relevamiento doble constituyó uno de los insumos más importantes para la selección de un emprendimiento por zona.

Grupos relevados por zona

Criterios para relevar los grupos

No todos los grupos detectados en las zonas fueron entrevistados. Los criterios que la ACJ tomó en cuenta en forma conjunta con la Comisión de la Mujer de la IMM para tomar esta decisión fueron:

- ▶ Los grupos con menos de tres integrantes no se considerarían grupos.
- ▶ El grupo debía tener alguna actividad productiva en común.
Esto implicó que los grupos que estuvieran en una fase de definición de objetivos, o trabajando sobre el diseño del proyecto de trabajo, no serían tenidos en cuenta. La fundamentación de este criterio es el tiempo de trabajo que este proyecto puede dedicar al grupo. Tres meses de trabajo directo con el emprendimiento no es suficiente para los grupos que aún no se han consolidado como tales.
- ▶ Tampoco se relevarían grupos completamente consolidados, con una actividad productiva sostenida en el tiempo a los que el aporte del proyecto no les agregaría nada para mejorar.
- ▶ No se relevarían grupos mixtos (condición de la Comisión de la Mujer de la IMM).

De acuerdo a lo anterior en cada zona los siguientes grupos *no fueron relevados*:

- ▶ En la zona 8: Zona 3 y Las Violetas.
- ▶ En la zona 11: PLEMUU, Tacurú y Organización San Vicente.
- ▶ En la zona 18: Mujeres de Punta Espinillo y Grupo dedicado a actividades varias integradas en un proyecto educativo común.

e. Criterios de selección

Una vez que se finalizó el relevamiento y aplicación de la pauta a los grupos en cada zona, era necesario pensar en la selección de uno de ellos por zona.

Seleccionar sólo uno no era tarea fácil, pues los grupos dentro de cada zona eran bastante heterogéneos entre sí y su comparación difícil de realizar.

Un eje fundamental para la selección era la *potencialidad del aporte* que al grupo le podía brindar a este proyecto de trabajo. En este sentido se decidió confeccionar una batería de indicadores que devolvieran una «foto» del grupo para luego analizar que tanto le podía aportar el proyecto a cada uno. Los indicadores utilizados responden a dos grandes dimensiones del grupo: la consolidación grupal por un lado y la viabilidad económica por otro.

Para poder evaluar la consolidación grupal se seleccionaron áreas que se consideran claves y que dan cuenta de aquella en gran parte: existencia y claridad de objetivos, toma de decisiones,

existencia y resolución de conflictos, estabilidad de integrantes y frecuencia de reuniones. Si bien todas son importantes algunas de ellas lo son más y es por esta razón que su peso relativo no es igual en todos los casos. Los objetivos, la toma de decisiones y la resolución de conflictos son las más importantes, mientras que la estabilidad de integrantes y la frecuencia de reuniones son aspectos más secundarios. Dentro de cada indicador se construyó una escala descriptiva descendente con categorías excluyentes.

El criterio de puntuación elegido fue que a mayor consolidación los grupos obtendrían más puntaje, siguiendo la idea de la «foto» que expresáramos con anterioridad. Es importante destacar que esto no significa que el grupo con más puntaje sería el elegido.

El otro gran eje de evaluación era la *viabilidad económica* de los grupos. Para operacionalizar este eje se seleccionaron dos grandes dimensiones: Actividad Económica y Gestión. Sobre la actividad se indagó acerca de si en la elección de los productos ofrecidos se tenía en cuenta al cliente, en el carácter innovativo de la actividad, en la atomización o saturación del mercado, en la existencia de competencia sustituta y en la potencialidad de la expansión de la producción.

La segunda dimensión considerada, la gestión comprende a su vez cuatro bloques que se operacionalizan en forma independiente. Estos cuatro bloques son: comercialización, rentabilidad, objetivos y organización y/o planificación del emprendimiento.

En la comercialización se indagó acerca de si el emprendimiento tiene en cuenta al cliente (en el lugar de venta) y al mercado (en el establecimiento de los precios) y si existe difusión de lo que se elabora. La rentabilidad, la orientación de los objetivos y la planificación son bloques que no se operacionalizan con exactitud porque los emprendimientos relevados en las zonas no presentan mayor especialización en esta materia.

Los puntajes de las dimensiones principales (consolidación y viabilidad) no se suman entre ellas porque el objetivo de la puntuación no es establecer un orden de prelación entre grupos, sino que lo que se busca es mapear los grupos en cuanto a que tanto el fortalecimiento del proyecto es necesario tomando en consideración las dos dimensiones.

A pesar de que la grilla de criterios no fue la única determinante para la selección de los grupos, sí fue de utilidad para caracterizar la situación de ellos, identificar sus fortalezas y debilidades y contribuyó a no considerar algunos de ellos por su extrema debilidad en cuanto a su consolidación grupal y su gestión productiva.

Otras consideraciones que fueron tomadas en cuenta para la elección tienen que ver con los objetivos de esta experiencia piloto para la Comisión de la Mujer de la IMM. Entre estos se en-

cuentran los aprendizajes y reflexiones producto de los 6 meses de trabajo y no únicamente del fortalecimiento propiamente dicho a los grupos.

Los aprendizajes mencionados están relacionados con identificar las condiciones en que una política municipal impulsada desde la Comisión de la Mujer central tiene incidencia en el despegue económico de emprendimientos de mujeres, que características deben tener los grupos y las mujeres que los integran para que este fortalecimiento sea exitoso, cuales son los requisitos necesarios para que los grupos continúen luego del acompañamiento.

Por otra parte las reflexiones en torno a la experiencia, parte del diagnóstico emergente de los grupos relevados. Esto es: ¿qué características tienen las mujeres que se juntan para emprender una iniciativa económica?, ¿cuáles son las actividades económicas predominantes?, ¿la emergencia de los emprendimientos están relacionados con la situación económica del momento del país, o con una inclinación y/o preferencia hacia el autoempleo?, ¿los emprendimientos nacen por iniciativa propia o son impulsados por otras organizaciones?, entre otras muchas consideraciones. Por tanto, atendiendo a estas necesidades los criterios que estuvieron presentes a la hora de la selección fueron:

- ▶ Elegir tres iniciativas que fueran distintas entre sí y que aseguraran diversidad de experiencias y aprendizajes.
- ▶ Que las mujeres que los integraran pertenecieran a sectores populares o empobrecidos.
- ▶ Que los grupos pudieran contar con un seguimiento posterior por parte del equipo social del C.C.Z. o de la Comuna Mujer local.

Para la determinación de estos criterios y la selección de los grupos se mantuvieron reuniones con la Comisión de la Mujer de la IMM.

En la zona 8 se decidió apoyar a la red de artesanas *Guyunusa*. Este grupo constituye la única experiencia de red de las tres zonas. Es un grupo que ha venido trabajando desde hace 15 meses habiendo realizado distintas experiencias de comercialización conjunta (ferias organizadas por la Comisión de la Mujer de la IMM, Feria del Prado, venta permanente en una galería céntrica, feria propia en el Parque Rivera durante 6 meses en el año 2002). A pesar de haberse encontrado con numerosos obstáculos para la consecución de sus objetivos se han mantenido juntas y con un proyecto de trabajo que sigue vigente. Es un grupo que como se ha mencionado antes, ha recibido un importante apoyo por parte del equipo social y se consideró conveniente apuntalar ese



esfuerzo desde una perspectiva de capacitación empresarial que sumaría al seguimiento realizado por el equipo social.

En la zona del C.C.Z. 11 no se fortaleció ninguna experiencia en concreto, en los términos planteados en nuestra propuesta inicial, debido a que no se encontraron emprendimientos suficientemente consolidados. Se ofrecieron talleres a las artesanas, por considerarla una iniciativa interesante a fortalecer, a pesar de que el proceso de la experiencia no está lo suficientemente consolidado como para recibir el asesoramiento previsto en el marco de este proyecto. El contenido de los talleres se definió conjuntamente con la Comisión de la Mujer de la IMM, priorizando que se pueda optimizar el tiempo en función de las necesidades del grupo. Un desafío fue encontrar el equilibrio justo entre tener elementos suficientes para determinar qué temas eran los que el grupo más necesita y realizar nuestra intervención lo suficientemente a tiempo como para que el grupo no quede definitivamente desmembrado. Por otra parte se apoyó al grupo en la adquisición de los insumos necesarios para montar los puestos en la feria de la Zona.

En el C.C.Z. 18 se optó por *Los Sauces*. Este grupo es aquel cuyas integrantes demuestran tener (a pesar de lo incipiente de la creación del mismo) preocupación y focalización hacia el aspecto productivo. Con esto se significa que más allá de conocerse y guardar lazos de familia entre ellas, están reunidas en virtud de una iniciativa productiva. Se tuvo en cuenta además la delicada situación socioeconómica de sus integrantes. Por otra parte, motivadas en la riqueza de grupos encontrados en la zona, se resolvió realizar cuatro jornadas de intercambio y capacitación en la zona 18 dirigida a todos los grupos relevados en la zona (7) y las Guyunusa y una jornada de capacitación en Gestión Empresarial para los 6 grupos de la zona 18 que no fueron elegidos para ser fortalecidos por la ACJ. Estos talleres están organizados y convocados por el Grupo de Apoyo Zonal del 18 que consideramos se vió enriquecido y fortalecido como un actor local referente en estas temáticas para la zona.

Las estrategias utilizadas en las zonas para comunicar los resultados de la selección fueron distintas en cada caso, atendiendo como en otras ocasiones las particularidades zonales. En las tres zonas hubo acuerdo y conformidad con el proceso de relevamiento y selección de los grupos y los ajustes realizados a la implementación de la propuesta.

f. Reflexiones generales acerca de los emprendimientos de mujeres relevados en las zonas 8, 11 y 18

En los puntos anteriores de este documento se han identificado y analizado individualmente los grupos encontrados en las tres zonas. En esta sección se procura realizar una aproximación diagnóstica a los mismos, en base a una serie de indicadores que ponen de manifiesto aspectos, que este equipo considera sustantivos a la hora de pensar las características que presentan los microemprendimientos de mujeres de estas zonas de Montevideo, en el año 2003.

En lo que respecta a la *antigüedad de los microemprendimientos*, es posible afirmar que en su totalidad las experiencias productivas de estas zonas son muy recientes: en su totalidad posteriores al año 2000 y muchas de ellas iniciadas a mediados y finales del 2002. Esto implica que cualquier conclusión o afirmación sobre ellos deberá realizarse con mucha cautela. Entre otros aspectos es muy difícil pronosticar si estas iniciativas se consolidarán y perdurarán como nuevas estrategias colectivas de generación de ingresos o si son simplemente fenómenos coyunturales, (en especial teniendo en cuenta la recesión económica que se instaló en el país desde 1999.)

Dentro de la novedad de este fenómeno, la zona 8 es aquella donde se presentan los grupos relativamente más antiguos.

Consecuencia quizá de lo nuevo de estos grupos, conjuntamente con la escasa capacidad para generar ingresos significativos es el carácter informal de todos ellos. Ninguno de ellos funciona bajo ninguna figura jurídica por lo que la totalidad de las mujeres que los integran trabajan en condiciones de precariedad.

Con respecto al o los *motivos de creación de los grupos* se encuentran realidades dispares. Muchos de los emprendimientos se formaron por interés de sus propias integrantes y otros lo hicieron a instancias de personas u organizaciones ajenas a los mismos. Estos promotores exógenos también difieren en cuanto a sus características. Entre ellos se encontraron ONG conocidas y consolidadas a nivel local y/o departamental, personas o grupos relacionados a parroquias u iglesias, así como también integrantes de los equipos sociales de los CCZ's y las Comisiones Zonales de Mujeres. En el caso de los grupos en cuya creación influyeron agentes externos, estos no se han alejado de los grupos y los han acompañado hasta la fecha.

En este punto las zonas presentan realidades bien distintas. Mientras que en la zona 11 la inmensa mayoría de los grupos se crearon por una iniciativa externa, en la zona 18 la experiencia

es la contraria: prácticamente no existieron factores exógenos. La zona 8 presenta una realidad mixta, donde es posible encontrar ejemplos de uno y otro tipo.

Relacionado con el punto anterior, es interesante analizar el *tipo de vínculo que estas organizaciones o grupos de apoyo mantienen con los grupos*. En este punto la realidad de cada zona adquiere perfiles bien diferenciados. En la zona 11 las organizaciones que apuntalan a los grupos son organizaciones con fuerte arraigo local y/o departamental. Esto significa que el apoyo a los grupos zonales es sólo un aspecto de su trabajo (en algunos casos muy pequeño). No obstante, la relación entre la ONG y el grupo es muy dependiente, existiendo en algunos casos una relación casi de pertenencia, «el grupo tal es el grupo de la organización XX». A tal punto sucede esto que muchos de estos grupos no tienen nombre propio, o lo tienen pero son identificados por la ONG que los apoya. La zona 8 si bien presenta emprendimientos con grupos asesores, estos presentan características bien diferentes ya que sólo apoyan a un grupo en particular. Ejemplo de esto es la Pastoral Social de la iglesia San José de la Montaña respecto al emprendimiento Luz y Vida, la religiosa que apoya a Papart, o el equipo asesor que trabaja con Las Violetas. En estos casos a pesar de que la relación es fuerte y muchas veces dependiente en la gestión, el grupo de mujeres existe y es visualizado por el entorno por su nombre y no por los asesores.

En la zona 18 las relaciones que algunos grupos guardan con otras organizaciones está vinculada específicamente con lo productivo (por ejemplo con AMRU, IPRU) y en general para la adquisición de capacitación, habilidades o herramientas específicas vinculadas al emprendimiento, pero son vínculos concretos, permitiendo un desarrollo y funcionamiento autónomo e independiente del grupo.

En relación a la *capacitación específica* (respecto a la actividad realizada) es posible afirmar que los grupos de mujeres relevados cuentan con nula, escasa o pobre capacitación específica, salvo excepciones puntuales. En el caso de los grupos creados a instancias de otras organizaciones, en general cuentan con una capacitación básica, proporcionada o facilitada por esta organización, pero que no se actualizó ni profundizó en el tiempo. Es una capacitación que en la inmensa mayoría de los casos permite iniciar la elaboración del producto pero que no le asegura calidad de competencia en el mercado.

Aquellos grupos que se crean por impulso propio, esa capacitación básica en muchos casos ni siquiera está presente. En algunos de ellos alguna integrante posee conocimientos que los transmite a las demás.

Para los grupos cuya actividad común es la comercialización, la capacitación específica individual es muy heterogénea: dentro del mismo emprendimiento es posible encontrar productos muy diferentes en cuanto a su calidad.

En cuanto a la *cantidad promedio de mujeres por grupo*, existe una diversidad total que atraviesa los grupos y las zonas. Los grupos de mujeres más pequeños cuentan con tres integrantes y los más numerosos alcanzan a tener catorce/quince participantes. Estos últimos coinciden con las Redes de Artesanas que desarrollan conjuntamente la comercialización de sus productos pero no su elaboración.

En Cuanto a la *cantidad de grupos por zona*, la zona 18 es la que más grupos encontramos.

Respecto a la *situación socio económica* de las mujeres la realidad muestra que los grupos pequeños son más homogéneos desde este punto de vista que los más grandes y la homogeneidad está relacionada con situaciones de pobreza y en algunos casos con pobreza crítica.

La realidad por Centro Comunal muestra a la zona 8 con mayoría de mujeres empobrecidas, pero con necesidades básicas satisfechas exceptuando a las integrantes de Papart. La zona 11 presenta mujeres viviendo situaciones de pobreza y pobreza crítica y la zona 18 es más heterogénea. En esta se encuentran mujeres que si bien no tienen ingresos altos, el hecho de producir bienes de consumo les garantiza una alimentación adecuada, pero también se encuentran mujeres con pobreza crítica.

El relevamiento de los grupos puso de manifiesto una realidad que se considera interesante analizar y que está relacionada con el *tipo de lazos existentes entre las mujeres* de los grupos. Este fue un aspecto que sorprendió al equipo de la ACJ ya que se esperaba encontrar mujeres cuya relación fuera únicamente comercial. Sin embargo los grupos demostraron que las relaciones familiares están presentes en un número importante de ellos. Madres – hijas, nueras – suegras y abuelas – nietas son binomios que frecuentemente se encuentran integrando los grupos. Esta realidad es particularmente significativa en la zona 18, donde en casi todos los grupos ocurre y que sin duda se relaciona también con el tipo de actividad. Las huertas y la producción de alimentos para consumo suele ser una actividad familiar por lo que resulta casi natural que la elaboración de productos a partir de aquellos también se siga haciendo en la órbita familiar. Esto a su vez también influye en que los grupos de la zona 18 sean menos visibles, ya que la actividad productiva es una actividad familiar con poco difusión hacia «afuera».

En lo que respecta a la *elección de la actividad o rubro principal*, los grupos de mujeres de estas zonas producen a partir de lo que es «su saber» aprendido y acumulado a lo largo de la

vida. Ninguno de los grupos tiene en cuenta la posible demanda, sino que el foco está en ellas y en lo que tienen para ofrecer. Esto denota emprendimientos productivos que no visualizan al mercado como espacio de relación entre oferta y demanda.

Si bien lo anterior es válido para las tres zonas, es importante detenerse en los rubros de actividad y observar que mientras en la zona 8 y la 11 los grupos mayoritariamente están relacionados con la artesanía, la mayoría de los grupos de la zona 18 se dedican a la elaboración de alimentos (comidas prontas o conservas). En este caso seguramente está influyendo el hecho de que esta zona es mayoritariamente rural y que la existencia de huertas es significativa, por lo cual las materias primas de más fácil acceso son las verduras y frutas, bases para las pastas, salsas, conservas, etc., que se preparan por los grupos de la zona.

Un último análisis importante con respecto a la *actividad productiva* de los grupos de mujeres es compararlas con las tradicionalmente llamadas *tareas «femeninas»*. En este sentido no hay duda que la esfera productiva de los grupos está vinculada, al decir de M. Bianchi «con las capacidades manuales derivadas de la experiencia del trabajo familiar» (en Aguirre R., 1998:71)

Otro eje interesante de análisis de estos grupos de mujeres es considerar su *visibilidad en la zona* y el conocimiento que otros actores locales tienen de su existencia.

En este ítem el análisis por C.C.Z. cobra validez, ya que cada zona tiene perfiles de grupos bien diferenciados. Los grupos de la zona 8 son los grupos más visibles y algunos de ellos son conocidos incluso fuera de su zona. Sin duda esto está relacionado con varios factores, entre los que se encuentran: mayor antigüedad, exposición y comercialización de productos en diversas ferias, o «puerta a puerta» con alcance zonal considerable, difusión de actividad en una revista zonal que alcanza a 4.000 – 5.000 núcleos familiares.

Otra interrogante interesante que puede surgir a partir de esto es preguntarse si las características de las mujeres también ha de ser diferente para que esta visibilidad ocurra, ya que la difusión es una estrategia que necesita ser pensada y ejecutada y que por lo tanto no ocurre por sí sola. Sobre esto último una posible respuesta sería decir que difundir, exponer y vender exige una «competencia laboral» que incluye exposición personal, oralidad y capacidad de negociación entre otras cosas, que no son atributos de las actividades que las mujeres han desarrollado históricamente, por lo que a mujeres que siempre han estado en sus casas, realizando actividades domésticas y con poca interacción con el mundo exterior les va a resultar mucho más difícil enfrentarse a una tarea que exige todas estas cosas que a aquellas que ya han tenido un recorrido personal que las incluye.

En la zona 8 existen grupos de mujeres que la visibilidad del grupo la han hecho ellas mismas a través de distintas modalidades y otros grupos han logrado lo mismo pero a través de la acción de su grupo asesor, quien es el que hace la difusión.

En la zona 11 como se expresó anteriormente, los grupos de mujeres son casi invisibles, a pesar de que las organizaciones que las apoyan son muy conocidas, y en la zona 18 los grupos son muy poco conocidos: por ser muy recientes, por su composición, por el lugar de producción y por el escaso alcance de colocación de sus productos.

En cuanto a pensar en los *grupos de mujeres de estas zonas y su relación e interacción con otros grupos similares*, la respuesta es que es casi nula. A excepción de la zona 8 donde los grupos se conocen mutuamente y han realizado alguna experiencia conjunta, los grupos de la zona 11 y de la zona 18 prácticamente nada saben de sus pares, a pesar de compartir la misma rama de actividad. Esto sin duda se relaciona con el punto anterior: la falta de visibilidad. Esto impide, entre otras cosas, que los grupos puedan intercambiar conocimientos y aplicar estrategias de comercialización complementarias que redunde en el beneficio de las involucradas.

Relacionado con los dos puntos anteriores, se encuentra el análisis de la *existencia de relación o no de estos grupos con organismos de los gobiernos locales, los equipos sociales de los C.C.Z. o las Comisiones de la Mujer zonales*. Mientras que en la zona 8 la mayoría de los grupos tiene algún tipo de vínculo con alguno de los actores locales mencionados, en la zona 11 únicamente la red de artesanas lo tienen y en la zona 18 no existe vínculo formal de ningún grupo con ninguno de los actores nombrados. Sí existe conocimiento personal de las integrantes de los grupos con las integrantes de la Comisión de la Mujer zonal, en virtud de que son vecinas unas de otras.

A modo de síntesis de algunos de los aspectos mencionados en este punto con relación a los emprendimientos de mujeres se extraerá lo dicho por la Soc. Rosario Aguirre, *«estos tienen problemas similares a las microempresas mixtas o integradas por varones: bajos ingresos, limitada calidad del producto, desconocimiento de los mercados, inseguridad de comercialización, insuficiente capacitación productiva y administrativa. Pero además, su desarrollo empresarial enfrenta obstáculos adicionales: mayores dificultades de acceso al capital y al crédito, interferencia de sus roles domésticos y problemas para el manejo de elementos de negociación de tipo empresarial, que derivan de factores culturales e ideológicos. Están atrapadas en un círculo vicioso: los bajos ingresos que reciben no les permiten negociar con sus familias el tiempo para producir, pero sus problemas domésticos reducen*



sus posibilidades de alcanzar mayores niveles de producción y de organización que les permitan mejorar sus ingresos en el futuro.» (Aguirre, R., 1998: 68)².

Por último pero no menos importante es analizar el *significado del emprendimiento para las mujeres*. Frente a esta cuestión es posible afirmar que todos los grupos encontrados oficializan como satisfactorios sinérgicos: no sólo son una posible salida económica, una apuesta a mejorar ingresos, también y a la vez son un espacio de contención afectiva, un lugar de encuentro, un espacio de recreación y esta dimensión es muy importante en la casi totalidad de ellos. Aún en aquellos grupos donde la razón de ser del grupo es fundamentalmente económica, lo afectivo está presente, como lugar de afianzamiento y en algunos casos de fortalecimiento de la autoestima.

Este hallazgo es considerado relevante porque por un lado confirma la necesidad de las mujeres por espacios donde expresarse y sentirse «escuchadas», «valoradas» y «respetadas» y por otro porque muestra que la satisfacción de estas necesidades no sólo se da a través de grupos sociales, sino también de grupos productivos.

g. La propuesta de trabajo en las tres zonas

¿Qué propusimos y en qué consistió el trabajo en cada zona?

La propuesta inicial de trabajo de la ACJ con los grupos seleccionados en las zonas consistía en una intervención que combinaba dos modalidades de trabajo;

- ☉ Una dirigida a las integrantes de los tres grupos zonales inicialmente pensada en forma de curso. Los contenidos propuestos para esta instancia reunían un conjunto de elementos teóricos relacionados con la gestión empresarial, aspectos contables y jurídicos a tener en cuenta en los emprendimientos, salud ocupacional y un módulo de informática que brindara herramientas básicas del programa Office (procesador de textos Word y planillas electrónicas Excel).

2 Aguirre, R., *Sociología y género; las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha*. Doble clic, Montevideo.

- La segunda modalidad de trabajo era un acompañamiento y asesoramiento «a la medida» de cada grupo y en este sentido ajustado a las expectativas y necesidades específicas de cada uno. En el área empresarial la idea original era que los grupos, a partir de los elementos del curso teórico, fueran construyendo su propio proyecto: analizando y definiendo su estrategia empresarial. Este acompañamiento grupal incluía como otros dos ejes fundamentales los aspectos grupales y de género.

A partir de las coordinaciones iniciales de ajuste de la propuesta de trabajo de la ACJ con la Comisión de la Mujer de la IMM y los contactos y conocimientos de los grupos relevados y sus características, la propuesta original fue modificada con el objetivo de «aterrizarla» a las necesidades y posibilidades de los distintos actores involucrados.

La modificación implicó que los grupos seleccionados de la zona 8 («Guyunusa») y 18 («Los Sauces») compartieran una propuesta similar, en relación a los espacios de trabajo específicos para cada grupo y al apoyo económico brindado desde el proyecto. Por otra parte, la realidad de los grupos de la zona 11 (no se encontró ningún grupo que de acuerdo a los criterios previamente definidos pudiera ser apoyado por este piloto) determinó que la intervención de la ACJ en la misma comprendiera dos talleres dirigidos al grupo de artesanas conformado a instancias de la Comisión de la Mujer local. También se brindó el apoyo económico dirigido a fortalecer la infraestructura necesaria para la comercialización. Los talleres mencionados tuvieron como eje el proceso grupal.

«Los Sauces» y «Guyunusa» participaron en una propuesta de trabajo que duró tres meses, con una frecuencia de dos instancias semanales, en sesiones de trabajo de dos horas y media cada una. Los contenidos de la intervención que atravesaron toda la propuesta estuvieron centrados en las temáticas empresariales, grupales y género.

Al inicio de la capacitación se incluyeron seis sesiones de nivelación en cálculo y lecto escritura y tres talleres sobre trabajo en equipo y negociación.

Estos nueve talleres fueron espacios de trabajo compartidos por «Los Sauces» y «Guyunusa» y se realizaron en la zona 8. Esto contribuyó a que los grupos se conocieran e intercambiaran experiencias y aprendizajes.

En el relevamiento realizado en la zona 18 encontramos muchos grupos que en su gran mayoría se dedicaban a la elaboración de comidas, salsas, mermeladas, etc., pero que no se conocían entre sí. Esto motivó que desde el equipo se planificaran actividades que los reunieran y pudieran recibir capacitación en temáticas puntuales. En esta línea se coordinaron cinco instancias de trabajo, reali-



zadas los días sábados en la zona 18 (jornadas de cinco horas), cuyos ejes temáticos fueron: aspectos empresariales, contables, laborales y jurídicos de los microemprendimientos, salud ocupacional y género. Estos talleres fueron dirigidos a todos los grupos de la zona 18³, a «Los Sauces», «Guyunusa» y a otro grupo de la zona 8⁴. Estas jornadas reunieron cada sábado más de 30 mujeres incluidas las integrantes de la Comisión de Mujeres de la zona 18.

Todos los grupos que participaron de estos talleres fueron invitados a la Exposición y feria «*Mujeres Produciendo*», organizada por el Grupo Cultural AFROGAMA de Mundo Afro, con motivo del Día de la Mujer Afrolatinoamericana y Caribeña. Así mismo el testimonio de las integrantes de estos grupos fue recogido en el video «*A mano de mujeres*», elaborado en conjunto con la Comisión de la Mujer.

A su vez el grupo Guyunusa organizó, con el acompañamiento del equipo ACJ y el equipo social del comunal, una jornada de conocimiento e intercambio con los restantes emprendimientos integrados por mujeres de la zona 8.

Análisis de la propuesta de trabajo

A continuación se presenta un análisis de los elementos que queremos resaltar de la propuesta de trabajo.

Se tomaron como insumos para realizar este análisis las evaluaciones, tanto del equipo de ACJ, como de las mujeres de los grupos productivos (recogidas en distintas instancias⁵).

☉ *Flexibilidad de la propuesta y contenidos en general*

Hablamos de flexibilidad general de la propuesta inicial presentada por el equipo de la ACJ y la que finalmente implementamos, adaptando diferentes aspectos de la misma a la realidad de cada zona, pero sin perder de vista los objetivos propuestos.

3 Los grupos que participaron de la zona 18 fueron: Mucho Gusto, Cabaña Anaya, CAIF SOEP, Dulce Rincón.

4 Nos referimos a Crearte.

5 Se realizaron evaluaciones por espacios de trabajo: jornadas de los sábados, espacios grupales, espacios empresariales, espacio de lecto escritura y cálculo, espacio de Trabajo en Equipo y Negociación.

Específicamente resaltamos la flexibilidad ante la situación encontrada con los grupos de la zona 11 que posibilitó la adecuación de nuestra propuesta a la demanda de la Comuna Mujer de la zona en cuanto a trabajar con el grupo de artesanas elementos que favorecieran su consolidación.

Por otro lado, la propuesta fue flexible en cuanto a la incorporación de temas «a pedido» de los propios grupos, en especial en los talleres sobre aspectos grupales.

► *Involucramiento de los actores locales*

Consideramos que el trabajo conjunto con los actores locales fue una fortaleza importante de la propuesta ya que contribuyó de manera significativa a que el nuevo proyecto no partiera de cero y no representara una amenaza ni un obstáculo a las acciones planificadas desde la zona.

La conformación de los grupos de apoyo zonales, la participación y el compromiso de los distintos actores fue diferente según las características particulares de cada zona.

Permitió el aprovechamiento y acercamiento a la temática por parte de actores locales, en particular señalamos la participación de las integrantes de la Comisión de Mujeres de la Zona 18 en las instancias de capacitación de los sábados. Este involucramiento dio lugar al intercambio y acercamiento entre los grupos de mujeres existentes en la zona y quienes integraron los grupos de apoyo zonales. Esto a su vez redundó en un enriquecimiento entre las diferentes zonas (particularmente las zonas 8 y 18) que posibilitó pensar un tipo de vínculo diferente (entre los grupos y las Comunas Mujer) al que conocían hasta el momento.

Por último, es importante destacar que el rol que cumplan estos actores locales en el posterior tratamiento de la temática de estrategias de generación de ingresos para mujeres en cada zona constituye un desafío imprescindible de afrontar.

► *Flexibilidad en el manejo de los viáticos para el traslado*

El haber contemplado la demanda de las mujeres con relación al costo del transporte constituye otra fortaleza. Teniendo en cuenta la situación económica en general y la socio-económica en particular de muchas mujeres integrantes de los microemprendimientos seleccionados, si no se hubiera contemplado este aspecto seguramente la propuesta no se hubiese podido desarrollar de la forma como se hizo. Señalamos que se encontraron diferentes modalidades para que el costo de traslado no estuviera a cargo de las participantes, y esto constituye otro aspecto positi-

vo, nuevamente nos importa que se pueda pensar en diferentes alternativas, que además de abaratar costos de traslados, implicaron reducir los tiempos de traslados y encontrar soluciones colectivas para los grupos con los que trabajamos.

► *Espacios de capacitación y actividades*

A partir del procesamiento de la información brindada por las mujeres en las diversas instancias de evaluación, se desprenden los siguientes comentarios de los espacios de capacitación y diferentes actividades.

Con relación a los *talleres de los días sábados* realizados en la zona 18, con Guyunusa, Los Sauces y otros grupos de esa zona, las mujeres encontraron en estos talleres temas interesantes, apropiados y novedosos y sus expectativas fueron totalmente satisfechas.

El Taller de Gestión Empresarial es resaltado por el interés que despertó en las mujeres y su utilidad para el microemprendimiento, aspecto que también se destaca para el caso del taller dedicado a la temática de género y el de los aspectos contables y jurídicos.

Si analizamos las evaluaciones del *trabajo realizado con los grupos seleccionados* (Guyunusa y Los Sauces), se puede decir que en general todos los temas fueron comprendidos y que les aportaron muchos elementos nuevos.

Con relación a los *talleres de nivelación en cálculo y lecto-escritura*, la mayoría de las mujeres considera que entendió todos o casi todos los temas.

Los resultados obtenidos por las participantes en las pruebas realizadas al final de la capacitación, son en general superiores a los obtenidos en las pruebas de diagnóstico inicial. En términos generales se aprecia un mejor desempeño del grupo en todas las áreas, pero sobre todo en el área de cálculo.

Este hecho tiene una posible explicación y es que la intervención en el área de lenguaje requiere de mayores tiempos para obtener impactos, al ser el área en la que se verifica más rigidez en la incidencia del entorno sociocultural.

Respecto a los talleres de *trabajo en equipo y negociación las mujeres* expresan que la temática les aportó elementos nuevos y que en general comprendieron la totalidad de los temas.

Con respecto a la *metodología utilizada* en los diferentes talleres, la mayoría la consideró «muy adecuada» para los talleres de gestión empresarial y los de aspectos grupales.

Por último que Los Sauces y Guyunusa compartieran los talleres de nivelación en cálculo y lecto-escritura, trabajo en equipo y negociación fue considerado enriquecedor por casi la totalidad de sus integrantes.

De acuerdo con las opiniones vertidas por las mujeres, los materiales de apoyo entregados (bibliografía, memorias de las reuniones, fichas de capacitación, etc.) fueron calificados como buenos, prácticos, claros, útiles, adecuados e importantes.

h. Los grupos seleccionados

En este punto nos extenderemos sobre el proceso desarrollado por los grupos con los cuales trabajamos. Sabemos de lo complejo de los mismos y en este sentido nos sería imposible reflejar todo lo sucedido con las mujeres en este corto e intenso período de trabajo conjunto. Hemos preferido seleccionar aquellas dimensiones más destacadas de los distintos procesos grupales y que mejor dan cuenta, en nuestra opinión, del aprovechamiento de los grupos de la asistencia técnica recibida. La descripción y análisis del uso de fondos se presenta en forma comparada a los grupos fortalecidos.

Gyunusa

Las fuentes de información iniciales que el equipo de la ACJ tuvo de este microemprendimiento fueron: entrevistas colectivas e individuales realizadas a integrantes del grupo en el marco del relevamiento y entrevistas informales con integrantes del equipo social del CCZ 8, Gobierno Local y Comisión de la Mujer de la IMM.

Dentro de las y los informantes citados existían opiniones coincidentes respecto a ciertas características del grupo que se pueden resumir como:

- ▶ Grupo con una lógica de funcionamiento fuertemente demandante respecto de las autoridades municipales (locales y departamentales) en relación a recibir apoyo para el desarrollo del emprendimiento.
- ▶ Dificultades en la capacidad de negociación de sus integrantes para plantear intereses y necesidades ante otros actores.
- ▶ Existencia dentro del grupo de liderazgos bien marcados.

- ▶ Calidad heterogénea entre los productos del grupo.
- ▶ Emprendimiento definido como «grupo de artesanas» y enfocado como tal, con dificultades para definirlo como una actividad empresarial de artesanías.
- ▶ Escasa visualización de su mercado meta y su prototipo de cliente.
- ▶ Ausencia de planificación.

El trabajo con el grupo provocó cambios y modificaciones que son consideradas relevantes en lo que hace al crecimiento y consolidación grupal, verificándose un progresivo aumento de la participación de aquellas mujeres que en los inicios raramente expresaban su opinión y en general no expresaban opiniones divergentes a la de otras compañeras.

Este crecimiento grupal se vio reflejado en el surgimiento de nuevos roles y en la rotación de algunos de ellos que estaban asociados directamente a determinadas compañeras. La posibilidad de sostener opiniones distintas, la introducción de la discusión sobre diferentes ideas desde la base de la diferencia, permitió al grupo ir destrabando y sacando a luz viejos conflictos que habían sido silenciados y ocultados sin resolución.

Este proceso, que sin duda tuvo momentos dolorosos y álgidos para el grupo, se vio beneficiado por la heterogeneidad de sus integrantes que se convirtió en una variable importante para regular la intensidad de las discusiones, la contención de las integrantes más afectadas y la asunción de la existencia de heridas que quizás no era posible resolverlas en el presente pero que el grupo necesitaba dejar atrás si quería iniciar una forma distinta de transitar juntas.

Este nuevo funcionamiento grupal y el hecho de que comenzaban a ejercerse una multiplicidad de roles coadyuvó a que las mujeres comenzaran a asumir mayores responsabilidades grupales. El hecho de no existir liderazgos totalizadores permitió que las distintas integrantes, poco a poco, comenzaran a vislumbrar y encontrar espacios grupales propios y a desarrollar las responsabilidades correspondientes.

Lo anterior les dejó como principal aprendizaje, que en un grupo todas sus integrantes son importantes, y que los grupos crecen y se consolidan cuando lo hacen sus integrantes en conjunto.

Con esta narración no se quiere describir un proceso lineal, siempre progresivo y sin tropezones. Todo lo contrario: sí hubo idas y venidas, marchas y contramarchas, dudas, reproches, inseguridades y discrepancias, pero claramente el grupo creció y avanzó respecto a su punto de partida.

Otro aspecto que es necesario mencionar en este proceso grupal es la incorporación de la importancia de la planificación y separar los tiempos para el hacer y el pensar. Guyunusa se

definía a sí misma como un grupo que siempre estaba preocupado por hacer. Rara vez analizaban sus problemas, conflictos o acciones. Este fue un aspecto que se trabajó mucho con ellas, si bien no todo el grupo coincidía en la importancia de este aspecto, el convencimiento de algunas de ellas ayudó muchísimo a legitimar la importancia de este tema en la «agenda» de la capacitación. La heterogeneidad grupal, en este caso de conocimientos, nuevamente jugó como una variable clave.

Al finalizar el acompañamiento, el grupo visualizó cómo potenciaba al emprendimiento tanto en su dimensión grupal como empresarial el dedicar tiempo para analizar y planificar.

Al principio de este punto establecíamos que una de las características de este grupo era sus dificultades para negociar. Estas dificultades, acompañadas de una lógica de funcionamiento muy demandante y de la dificultad para visualizar y reconocer los apoyos recibidos cuando estos no eran económicos, las posicionaba como un grupo con pocas habilidades para dialogar y relacionarse con otros actores.

La ACJ hizo especial hincapié en el trabajo de este aspecto. Se realizaron diversos abordajes al tema desde distintos espacios, que incluyeron «rol playing» para que ellas pudieran «verse a sí mismas». El tema fue internalizado por el grupo como un aspecto importante a tener en cuenta y vital para el relacionamiento con el entorno y la obtención de recursos. Asimismo fue reconocido como un área donde el grupo no había realizado movimientos acertados y en algunas ocasiones donde había cometido errores muy costosos para los intereses del emprendimiento.

En lo que tiene que ver con el cambio de actitud y el aprendizaje de poner en práctica nuevas estrategias consideramos que muchas de las mujeres lo lograron, pero no todas. Para algunas de ellas sigue siendo difícil entender que lo más importante en la negociación es llegar a los objetivos planteados, más que tener la razón sobre los argumentos del o la interlocutora.

En este sentido se refleja una dificultad en asumir una postura empresarial. Algunas mujeres siguen abordando la negociación empresarial como si fuera una cuestión personal, donde lo que está en juego son los principios y las opiniones de cada uno/a. El desafío del grupo en este sentido está en identificar quienes son sus principales negociadoras y elegir de manera acertada a quienes envía a negociar.

En cuarto lugar y como otra dimensión a ser destacada fue el trabajo realizado en torno a la definición del emprendimiento y los objetivos de éste. Cuando el equipo de la ACJ comenzó el asesoramiento, el objetivo central de Guyunusa en ese momento era «conseguir un lugar donde vender». Este lugar podía ser una feria propia, un lugar en las ferias especiales (Parque Rodó o



Villa Biarritz) o un local propio en la zona 8. El acento estaba puesto en el logro de éste, pero no existía por parte de ellas ningún análisis respecto a la adecuación o conveniencia de unos respecto a otros. Cualquiera daba lo mismo.

La introducción de conceptos de «empresa», «negocio», «cliente», «mercado meta» fueron orientando la discusión hacia qué lugares y formas de comercialización (y no solamente venta) Guyunusa necesitaba. Este nuevo enfoque permitió a su vez reflexionar en torno a la lógica demandante de Guyunusa hacia los actores locales y visualizar que no servía pedir y aceptar lo que pudieran darle. Era importante primero definir qué servía y qué lugar(es) de comercialización mejor se adecuaba a lo que Guyunusa como emprendimiento colectivo y productivo requería para luego entablar las negociaciones necesarias para lograrlo.

Este aspecto no fue de fácil comprensión. Por un lado, la necesidad económica que atraviesan la mayoría de las integrantes hacía difícil el desprendimiento de la urgencia de la obtención de un «lugar de venta», frente a la importancia de definir la adecuación de éste. Por otro lado, esta definición implicaba la comprensión de conceptos empresariales y económicos «más duros», desconocidos por la mayoría de ellas. No obstante, las integrantes mostraron apertura a estos nuevos conceptos y, en algunos casos, aceptación de la necesidad y conveniencia de introducirlos y comenzar a realizar cambios hacia un enfoque empresarial del emprendimiento.

Un abordaje de este tipo implicaba que para entender cabalmente lo que se proponía, las mujeres debían pasar de pensar en términos de lo que «yo sé hacer» y luego ver «cómo vendo lo que hago» (enfoque de oferta), a desentrañar «las necesidades de mi cliente» y yo hacer lo que mi cliente necesita (enfoque de demanda). Lo anterior da cuenta de las dificultades de ciertos aprendizajes, que no por difíciles hicieron que dejáramos de insistir y recalcar lo mismo, porque entre otras cosas, comprender su verdadera dimensión implica la posibilidad de la viabilidad y el éxito de los emprendimientos.

Este núcleo de discusión comprendió a su vez la introducción de la necesidad de pensar en múltiples estrategias de comercialización, que implicaban la maximización de la participación en ferias puntuales, la apuesta a vender en los negocios (zona y extra zona) en la modalidad de consignación, mientras se continúan realizando las gestiones tendientes a obtener los permisos correspondientes para las ferias especiales (luego de analizar que estas ferias son lugares adecuados de comercialización para Guyunusa).

Por último nos gustaría mencionar la importancia que este equipo le dio a la introducción del concepto de calidad y la necesidad de que el grupo incorporara esta dimensión como parte esen-

cial de su trabajo. En este sentido se apuntó a que el grupo pudiera recibir capacitación específica al respecto y para tal fin se realizaron gestiones con la «Unidad de Relacionamento con el Medio», del Instituto Escuela Nacional de Bellas Artes. Este equipo participó de la primera reunión entre ambos y del acuerdo de la metodología de trabajo. Las mujeres que participaron de la reunión salieron de la misma ampliamente satisfechas.

El hecho que fueran invitadas a participar de cursos cortos que se ofrecen en esta institución nos parece de suma importancia teniendo en cuenta, no solamente los conocimientos que puedan incorporar, sino el hecho de participar de una institución educativa formal, la potencialidad de ampliar sus redes de contactos y ampliar la difusión de las artesanías del emprendimiento.

Al pensar en el después de los grupos trabajados en el marco del proyecto, en el sentido de su posible seguimiento y acompañamiento, Guyunusa probablemente tenga perspectivas positivas. El trabajo que con este grupo había venido realizando la Asistente Social del C.C.Z. 8 desde mucho antes de nuestra llegada a la zona y la intervención coordinada y en ocasiones co-participada de ésta con el equipo de la ACJ hace pensar en un proceso de seguimiento casi natural, sin fuertes rupturas con la Experiencia Piloto.

No obstante, seguramente el grupo va a sentir el cambio sobre todo en lo que tiene que ver con la carga horaria de acompañamiento. Sin duda que los conflictos que afloran y las decisiones a tomar, no van a darse en el marco de «contención» y «protección» que un acompañamiento como el recibido brindaba. El grupo deberá enfrentar estos cambios, a la vez de intentar poner en práctica lo trabajado en los últimos tres meses.

La capacidad negociadora del grupo y el afianzamiento de herramientas para una correcta relación con otros actores es un aspecto que necesita seguir siendo trabajado y debe ser uno de los puntos a reforzar por la Asistente Social del CCZ 8 en el acompañamiento que ésta seguirá desarrollando con GUYUNUSA.

El emprendimiento fue repensado críticamente, sin prejuicios y a luz de sus objetivos y metas. En este sentido, si bien mantienen que son un grupo de mujeres artesanas, ahora decidieron adoptar un enfoque empresarial del emprendimiento, incorporando conocimientos y la utilización de herramientas técnicas sugeridas en la intervención.

Por último pero de mayor importancia es el apoyo que se le pueda brindar a este grupo en la obtención de puestos en las ferias especiales. En este sentido el grupo inició la gestión para obtener la personería jurídica, tal como les fue requerido desde la IMM.



Los Sauces

Las fuentes de información iniciales que el equipo de la ACJ tuvo de este microemprendimiento fueron: una conversación informal realizada con técnicas de una ONG con las que el grupo tenía contacto y las entrevistas grupales e individuales realizadas en el marco del relevamiento. Desde estas entrevistas, el grupo destacó como:

- ▶ Un grupo formado recientemente (enero 2003).
- ▶ Desde una idea que emerge de redes de autoayuda relacionadas con la crisis: curso básico de envasado en Red del Trueque.
- ▶ Con un incipiente proceso de distribución de roles.
- ▶ Con contactos y capacidad de relación con ONGs (IPRU) a partir de la participación de sus integrantes en cursos organizados por ésta (Huertas Orgánicas).
- ▶ Con capacidad de elaborar –de forma precaria pero con iniciativa– algunos elementos claves en la venta de los productos, como las etiquetas.
- ▶ Con conocimiento de técnicas utilizables para la realización de las distintas tareas, por ejemplo, conocimiento de registros contables, aunque desconocimiento de cálculo de costos y métodos de fijación de precios.
- ▶ Si bien las integrantes del grupo viven en dos barrios diferentes (pero contiguos), ambos comparten las características sociales y culturales de un «asentamiento». Esto supone un uso irregular del suelo urbano y/o en la tenencia de la vivienda, con las consiguientes dificultades para el acceso regular a los servicios de suministro de luz eléctrica y abastecimiento de agua (que son recursos utilizados por el emprendimiento).
- ▶ Ausencia de planificación grupal y empresarial.

Además el grupo compartía con otros grupos de la zona las siguientes características:

- ▶ Heterogéneo con relación a las edades de sus integrantes y conformado por familiares (abuela–madre–hija; madre–hija).
- ▶ Homogéneo en cuanto a la condición socioeconómica: ingresos inestables y escasos, desempleo o empleo precario y zafral (y por consiguiente sin la cobertura de seguridad social asociada al empleo formal).
- ▶ Dedicado a la manipulación de alimentos.

- ▶ Con apoyo de los varones de las familias y/o vecinos en algunas tareas (transporte de cajones y bollones, préstamos de dinero), etc.
- ▶ Conocimiento personal (vecina) de una integrante de la Comisión de Mujeres zonal.
- ▶ Escaso conocimiento de otros grupos de mujeres dedicados a emprendimientos similares.

Durante todo el proceso de acompañamiento estuvo presente para el equipo de ACJ una interrogante acerca del alcance del fortalecimiento con este grupo, dadas las apremiantes urgencias económicas de estas mujeres, por un lado, y el carácter puntual y de pocos meses de la capacitación, por otro.

El grupo presentó las siguientes características:

- ▶ Enfoque de producción del emprendimiento (del lado de la oferta), esto es, primero elaboran los productos luego tratan de venderlos. No logran aún hacer el cambio a un enfoque de demanda, priorizar a sus clientes y atender sus necesidades.
- ▶ Dificultades para definir su mercado meta e identificar sus competidores.
- ▶ Dependencia de una ONG para el mantenimiento de sus clientes principales (venden en sus oficinas y en un local de venta relacionado con la ONG), aunque comienzan a imaginar variaciones dentro de este tipo de cliente (ej: venta en oficinas públicas o privadas)
- ▶ Planificación corto placista y operativa (aunque el grupo ha incorporado la importancia de la planificación y herramientas básicas para llevarla adelante).

El grupo comenzó un proceso de autodefinición: Los Sauces es ¿un proyecto? ¿una empresa? ¿un grupo de mujeres? etc.

A su vez inició un proceso de rotación de roles, positivo para la dinámica grupal, que es reconocido como tal por las propias integrantes del microemprendimiento.

Desde la perspectiva del equipo ACJ, aun persisten ciertos roles fijos en lugares claves (por ejemplo las más jóvenes siguen sin realizar tareas importantes como la negociación con los clientes). Una de las jóvenes, sin embargo, es reconocida por el grupo en su mayor solidez para entender los temas de cálculo.

Durante el período de fortalecimiento el grupo expresó interés en todos los temas tratados, se mostró abierto a incorporar nuevos conocimientos y a repensar y revisar la forma en que realizan determinadas actividades.



En este sentido, el grupo se «animó a más», aceptando la invitación y asistencia de IPRU y presentado el proyecto: «*Mujeres aprendiendo, Mujeres enseñando: Una experiencia de elaboración colectiva de alimentos orgánicos*» al llamado realizado por Cotidiano Mujer y Mujer Ahora para el Fondo de Alianzas en el marco del 15º aniversario del GLOBAL FUND FORM WOMEN, concurso que ganaron en junio 2003.

En el marco de ese proyecto el grupo organizó un curso comunitario de envasado orgánico de alimentos a cargo de técnicos del LATU– al que invitaron a grupos de mujeres de la zona (que conocieron durante el curso de capacitación de la Experiencia Piloto). Los Sauces logró coordinar con actores locales (escuela y policlínica) para conseguir un local apropiado, convocar y recibir a sus compañeras desarrollando capacidades para liderar actividades comunitarias de promoción y fortalecimiento de grupos de mujeres.

El grupo supo aprovechar las oportunidades que tanto esta experiencia piloto como el proyecto «*Mujeres enseñando...*» les brindó en cuanto a su integración a redes comprometidas con la situación de las mujeres y la equidad de género (REPEM, Comisión de la Mujer Zona 18, etc.)

A nivel personal las integrantes vivieron algunos procesos importantes en su situación como mujeres y de pareja. Esto motivó el alejamiento de una de las integrantes del grupo y la consulta a servicios locales (Comuna Mujer) por parte de varias de las mujeres. Cabe mencionar que el acompañamiento por parte de ACJ mantuvo el difícil equilibrio entre ofrecer contención y un asesoramiento básico y no caer en procesos de intervención específicos en cada caso.

Respecto a los roles que eran delegados a los varones de la familia o vecinos, las mujeres comienzan a apropiarse de algunos espacios (por ejemplo, más allá de la carga de los bollones comienzan a ir también ellas a entregar productos al cliente que tiene un local en el centro de Montevideo).

Si bien persisten las urgencias económicas, las integrantes valoran positivamente el ambiente distendido (aunque no menos pesado) de trabajo en el emprendimiento y el grupo como un espacio de intercambio personal que no por ello se diluye en un «grupo de amigas»

La experiencia piloto aportó fundamentalmente un primer reconocimiento externo del grupo (que sin duda les devolvió una imagen positiva) y un asesoramiento básico en aspectos grupales y empresariales que forman una base sobre la que el grupo puede seguir creciendo. Sin duda en el transcurso de la Experiencia Piloto fue la primera vez que el grupo se interrogó –en el marco de

un espacio formal— ¿quién es?, ¿qué grupo quieren ser? ¿cuál es su tarea?, etc. También brindó la posibilidad de vivir en forma acompañada, los primeros conflictos y las primeras experiencias de reconocimiento de diferencias al interior del grupo. Cabe mencionar que la importancia de formalizar espacios de reunión, acuerdos grupales, etc. fue otro aprendizaje importante.

A nivel personal no es menor el proceso de reconocimiento como «capaces de» que las mujeres desarrollaron durante los cursos de capacitación, especialmente durante las sesiones de nivelación en lectoescritura y cálculo.

Al pensar en el después de la experiencia, al igual que en el caso de Guyunusa el grupo está hoy en una mejor situación para enfrentar sus desafíos en cuanto emprendimiento productivo.

Si bien cuenta con la asesoría técnica de IPRU y está concentrado en la tarea que se enmarca en el proyecto «*Mujeres aprendiendo...*», el grupo va a sentir el cambio sobre todo en lo que tiene que ver con la carga horaria de acompañamiento.

Pretenden llevar adelante el emprendimiento enfocado como una empresa, tienen más claro las ventajas y desventajas de esta forma y los consiguientes desafíos y cuentan con un conjunto de conocimientos técnicos aplicables para un mejor desempeño de las actividades de gestión del emprendimiento; algunas técnicas ya están en uso como ser el cálculo de costos y fijación de precios más apropiada a su realidad.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial del emprendimiento, Los Sauces se encuentran hoy en una mejor situación que al inicio, aunque los tiempos de acompañamiento fueron breves.

La situación económica sigue igual de apremiante⁶ y el grupo no logró obtener a través del microemprendimiento una vía de escape a esta situación.

Probablemente el grupo pueda seguir aprovechando nuevas oportunidades de capacitación, asesoramiento y financiación al estar hoy más conectada a redes colectivas y posicionarse como un actor con capacidad de propuesta en esas redes. En este sentido hubo lazos que se lograron tender y que ayudan a romper el círculo vicioso entre segregación educativa, económica y residencial.

6 A modo de ejemplo de las cuatro mujeres que hoy conforman el grupo, tres se anotaron –sin lograr puesto– en los «Jornales Solidarios» de la IMM.



Artesanas de la Comuna Mujer Zona 11

En primer término queremos aclarar que la propuesta de trabajo que inicialmente nos propusimos implementar, en el caso de la zona 11, decidimos, en conjunto con la Comisión de la Mujer de la IMM, y en acuerdo con la Comisión zonal de mujeres y la Junta Local, no instrumentarla en esta zona, debido a que los grupos relevados no cumplían con las características mínimas en términos de consolidación grupal y empresarial, para que la experiencia piloto lograra aportar elementos en tan poco tiempo de intervención.

Por otra parte la Comisión de la Mujer de la zona dentro de su plan de trabajo había iniciado un proceso de conformación y acompañamiento de un grupo de mujeres artesanas y consideramos oportuno desarrollar algunas instancias de acompañamiento a esta experiencia a través de espacios de intercambio y reflexión con la propia Comisión zonal de mujeres y en dos instancias de trabajo con el grupo de artesanas.

Al igual que en las otras dos zonas, las fuentes de información iniciales que tuvimos de este microemprendimiento fueron: entrevistas colectivas e individuales realizadas a integrantes del grupo en el marco del relevamiento y entrevistas informales con integrante del equipo social del CCZ 11, Comisión Zonal de mujeres y Comisión de la Mujer de la IMM. En este caso tuvimos la oportunidad de participar de la reunión de evaluación de la feria realizada por estas artesanas en diciembre de 2002.

En términos generales podemos decir que las artesanas de la Comuna Mujer Zona 11, al momento de realizar la selección:

- ⦿ Aún no constituían un grupo, por múltiples motivos entre los que se destacan: el escaso tiempo de existencia de funcionamiento colectivo, el no tener claramente definida su composición, el haber sido convocadas para una actividad puntual y aún no haber definido objetivos comunes ni desde el punto de vista empresarial ni desde el punto de vista grupal.
- ⦿ No tienen aún identidad grupal, ni iniciativa para reunirse, no existen establecidos días de reunión, frecuencia, etc. Son convocadas por la Comisión Zonal de mujeres.
- ⦿ No existe claridad en el tipo de relación con la Comisión Zonal de mujeres, ¿qué actor decide sobre qué aspectos?
- ⦿ Se reitera una lógica de funcionamiento demandante, al igual que en el caso de Guyunusa. En esta oportunidad se expresa frente a la Comisión Zonal de mujeres y a la Comisión de la Mujer de la IMM.

- ▶ Calidad heterogénea entre los productos elaborados por las artesanas.
- ▶ Grupo heterogéneo con relación a sus integrantes: diferentes barrios, edades, niveles de educación, etc.

El trabajo en la zona 11 implicó en una primera instancia un intercambio con la Comisión Zonal de Mujeres acerca del grupo de artesanas, su funcionamiento, sus necesidades como grupo y como emprendimiento. Antes de determinar el tipo de intervención a realizar se acordó con la Junta Local la no implementación de la propuesta original. Señalamos que la Junta Local hizo especial hincapié en el apoyo económico previsto desde la experiencia piloto para el Grupo de artesanas, aunque se definiera que el tipo de acompañamiento no fuera siquiera similar al de las otras zonas. Este aspecto fue tenido en cuenta, siendo la Comisión Zonal de mujeres y la Comisión de la Mujer de la IMM quienes realizaron junto a las artesanas la definición de sus necesidades y la utilización del dinero.

Mientras el equipo de la ACJ desarrollaba su intervención con los restantes grupos, la realidad de las artesanas del 11 atravesaba un período sustancial de definiciones. Por una parte este tiempo permitió definir con un poco más de claridad cuántas y quiénes integraban el emprendimiento. A modo de ejemplo, cuando se estaba planificando la feria de diciembre de 2002 eran 50 artesanas, participaron de la misma 30, a las primeras reuniones del 2003 concurren alrededor de 20 y finalmente el grupo quedó conformado por 6 artesanas. A su vez la Comisión Zonal de mujeres gestionó frente a las autoridades locales la utilización por parte de las Artesanas del 11 de 4 puestos en la feria vecinal.

La Comisión de la Mujer de la IMM y el equipo de la ACJ analizaban qué temáticas serían más adecuadas abordar en las dos instancias previstas de capacitación. Las opciones en la medida que el grupo recién comenzaba a dar sus primeros pasos, constituían un abanico amplio de posibilidades que abarcaban tanto la gestión empresarial como el funcionamiento grupal, así como aspectos vinculados al ser mujer y ser empresaria desde un enfoque de género.

Simultáneamente en la zona (al igual que en el CCZ 8) con fondos de la Unión Europea se comenzó a implementar un proyecto de apoyo a emprendimientos productivos que permitió la realización de talleres de capacitación sobre gestión empresarial. Esto fue determinando que finalmente realizáramos dos talleres sobre grupo y proceso grupal, donde trabajamos con las artesanas el proceso de conformación de su grupo, los objetivos, los roles, liderazgos y la resolución de conflictos. Fue un eje permanente de análisis el vínculo entre las artesanas y la

Comisión Zonal de mujeres: si era el mismo grupo, si eran grupos diferentes, qué tipo de relación existía entre ellos, el reconocimiento del origen del grupo de artesanas, la necesidad de desarrollar mayores grados de autonomía, la toma de decisiones, las relaciones de poder, entre otros.

La intervención que pudimos desarrollar fue por demás acotada, no obstante permitió identificar los principales aspectos a resolver y desafíos que tenían por enfrentar en la zona. Quizás fuimos un facilitador externo que permitió poner en palabras algunos sentimientos y sensaciones que no les era sencillo expresar tanto a las artesanas como a la Comisión Zonal de mujeres.

Ni conocemos, ni acompañamos lo suficiente al grupo como para poder desarrollar cambios o procesos.

Por último, nos gustaría señalar que el grupo participó en iguales condiciones que Los Sauces y Guyunusa de las instancias de exposición desarrolladas en la presentación del material de apoyo: «*Mujeres emprendiendo*» y en la muestra de Mundo Afro; así como con su testimonio en el Video «*A mano de mujeres*».

Es clave dedicar un espacio de intercambio, análisis y definición al vínculo entre las artesanas y la Comisión Zonal de Mujeres. El papel que puedan cumplir en este proceso las referentes desde el Equipo Social del CCZ y de la Comisión de la Mujer de la IMM consideramos que es de vital importancia.

Luego de haber podido concretar algunas definiciones sustanciales como grupo: número de integrantes, objetivos, etc, además del desafío ya mencionado de definir con más claridad el vínculo con la Comisión Zonal de mujeres, será necesario analizar el proyecto empresarial de las artesanas. En este sentido nos parece importante aprovechar al máximo los recursos existentes en la zona y el intercambio con otras zonas y el poder intercambiar aprendizajes con los otros grupos particularmente con Guyunusa.

Aspectos a resaltar de los procesos grupales:

A partir de la experiencia piloto desarrollada, se constata una *movilización interna* en la dinámica de los grupos con los que se trabajó, caracterizada por la especificidad de cada grupo. Guyunusa, que es un grupo con dos años de historia en común, requirió de una estrategia de trabajo bien distinta a la de Los Sauces, que tenían escasos meses de trabajo grupal.

A lo anterior se le suma un proceso de aprendizaje intenso referido a las temáticas específicas respecto del fortalecimiento como proyecto empresarial en cada grupo.

El *escaso tiempo* del acompañamiento no permite medir el grado de aprehensión e incorporación de los aprendizajes y los impactos logrados a mediano y largo plazo. A pesar de ello pudimos observar modificaciones. En este sentido, uno de los cambios que resaltamos es el posicionamiento de los grupos en relación a su estrategia de comercialización y a su posicionamiento en el mercado. Los grupos también constituyeron un «*espacio ciudadano*», en tanto sus integrantes realizaron un proceso de apropiación de derechos y responsabilidades a nivel individual y colectivo, desde su ser mujer y su ser empresarias y su ser ciudadanas. Desde el momento que toman la iniciativa de generar acciones para mejorar su calidad de vida, están capitalizando su lugar y su potencial en su entorno social.

Como consecuencia directa de la metodología utilizada y de los respectivos procesos grupales, se logró generar un espacio colectivo de intercambio, un espacio de articulación *en red* entre los grupos seleccionados y con otros actores de las tres zonas. Los grupos lograron identificar la importancia del trabajo en red y su potencial estratégico desde el punto de vista del posicionamiento del proyecto empresarial (por ejemplo, la racionalización de recursos de capacitación y logísticos así como de vías posibles de comercialización).

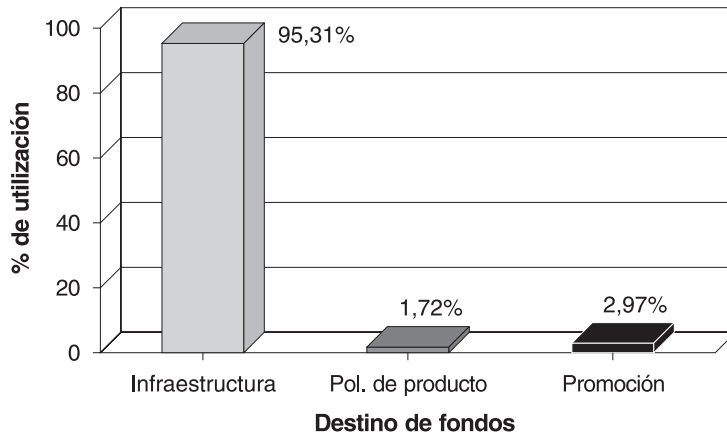
A nivel instrumental, el *apoyo económico* fue sin lugar a dudas un aporte importante para cada grupo y en este sentido lo analizamos de forma particular en el siguiente ítem.

Uso de apoyos económicos

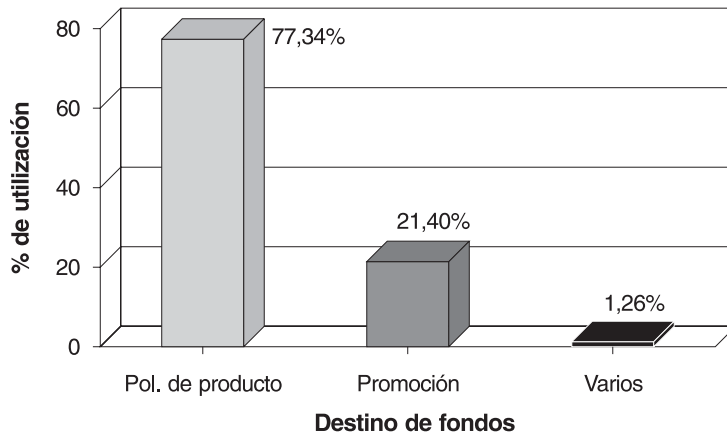
A continuación se presenta de forma gráfica la utilización de los fondos por parte de Los Sauces y Guyunusa. Para el caso de las Artesanas de la Comuna del 11 la utilización de los fondos fue realizada conjuntamente con la Comisión de la Mujer de la IMM y la Comisión zonal de mujeres, no se realiza en este apartado el análisis del uso de los fondos⁹.

⁹ Los valores utilizados para la construcción de los gráficos son las erogaciones efectivas al 22/9/2003, no se tomaron en cuenta estimaciones de montos previstos pero aún no gastados.

A.G.U.A.



Los Sauces



Esta visualización transmite las realidades desde el punto de vista empresarial de cada microemprendimiento y sus urgencias de acuerdo al momento por el que están transitando.

Para Guyunusa, su presentación en espacios de comercialización públicos (por ejemplo, ferias) es muy importante, por lo cual prepararse para ello buscando hacerlo con infraestructura atractiva para el cliente y funcional a la exhibición de sus productos era prioritario. Esta es la razón por lo cual el 90% del monto total se destinó a infraestructura: carpas, toldos, mesas y sillas.

Para Los Sauces, introducir cambios sustantivos en la presentación de sus productos era lo urgente. En este sentido, destinaron el 74% de los fondos a su política de producto, esto es elementos que hacen a su presentación: envases, etiquetas (diseño e impresión), embalajes, etc.

Ambos grupos priorizaron en su presupuesto dos importantes componentes de la mezcla de mercadotecnia: Producto y Promoción. Si bien los datos presentados reflejarían una utilización de fondos diferente (Guyunusa 5% y Los Sauces 98%), en realidad la inversión en infraestructura de Guyunusa puede considerarse también dentro del concepto de Promoción. Dentro de este ítem, ambos grupos eligieron adquirir tarjetas de presentación. Adicionalmente Los Sauces incorporaron folletos y volantes y Guyunusa contará con catálogo de fotos de sus productos.

Un enfoque de temporalidad del uso de los fondos muestra diferencias sustanciales entre los grupos: Guyunusa decidió tomarlo básicamente como capital de inversión mientras que Los Sauces lo hicieron mayormente en forma de capital de giro.

La propuesta inicial presentada por el IDHU-ACJ, destinaba el equivalente en moneda nacional a US\$ 1.000 a cada grupo seleccionado con el doble objetivo de: contribuir al financiamiento de por lo menos algunas de las necesidades de los emprendimientos y generar aprendizajes a través de la planificación y utilización del mismo.

Una vez culminado el proceso de fortalecimiento, consideramos que ambos objetivos fueron logrados en términos generales, a pesar que el aprendizaje de manejar los fondos directamente por parte de los grupos, no pudo instrumentarse.

A modo de conclusión sobre el uso de los fondos, destacamos lo importante que fue para los grupos el proceso de definir las necesidades, su orden de prioridades y búsqueda de presupuestos.



i. Fortalezas y debilidades del diseño de la experiencia piloto

Una vez finalizada la etapa de intervención vale la pena preguntarse si los objetivos, las actividades y la metodología planteada fueron adecuadas. Asimismo cabe la pregunta si se pueden señalar aspectos replicables, modificables o a incluir en futuros proyectos que pretendan fortalecer el empleo y la ciudadanía activa de las mujeres.

Presentamos a continuación una evaluación del diseño del proyecto en algunos aspectos: la articulación y la toma de decisiones en conjunto con la Comisión de la Mujer de la IMM; el fortalecimiento de las redes locales de apoyo y el trabajo directo con los grupos productivos liderados por mujeres. En cada caso señalaremos aspectos que encontramos válidos de ser replicados, aspectos que consideramos pueden ser modificables y/o aspectos a incluir si los hubiere.

La articulación y la toma de decisiones en conjunto con la Comisión de la Mujer de la IMM

En todas las fases del proyecto hubo una fluida coordinación entre la Comisión de la Mujer de la IMM y el equipo técnico de IDHU-ACJ a cargo de la experiencia piloto.

La consecución de algunos objetivos específicos y de las actividades correspondientes a éstos requirió de un proceso de toma de decisiones en conjunto con la Comisión de la Mujer de la IMM. Este fue el caso, por ejemplo, del proceso de relevamiento y selección de los grupos, de la elaboración del material de apoyo «Mujeres Emprendiendo» y de la contribución que pretendía dar el proyecto a la visibilidad de las experiencias productivas lideradas por mujeres.

Con relación a la articulación con la Comisión de la Mujer en el proceso de toma de decisiones cabe señalar como **aspectos replicables**:

- ☉ La flexibilidad tanto de la Comisión de la Mujer como del equipo técnico ACJ para adaptar la propuesta a la realidad encontrada en las zonas.
- ☉ La buena coordinación y articulación lograda entre ambos equipos, priorizándose en todo momento los tiempos y procesos de los grupos.

Como **aspectos modificables** se sugiere:

- ▶ Extender el tiempo de la intervención en sus diferentes etapas: relevamiento y trabajo directo con los grupos.
- ▶ La elaboración de un material de apoyo como el producido, es conveniente realizarla luego de finalizado el trabajo directo con los grupos, ya que los aprendizajes a transmitir aún están siendo procesados.

Como **aspectos a incluir** se debería tener en cuenta:

- ▶ La articulación con otros programas de la IMM (por ejemplo el Programa PYMES, el Servicio de Bromatología, el Programa Nuestros Niños, etc.) resulta más fluido si se gestiona desde la propia IMM. Sugerimos incluir en el seguimiento del proyecto que realiza la Comisión de la Mujer una red de contactos institucionales.
- ▶ Las actividades de relevamiento arrojaron información interesante que trasciende la experiencia piloto. Sugerimos incluir un plan de registro que permita seguir acumulando datos como los obtenidos para su uso posterior (por ejemplo a través de un registro periódico de inscripción o actualización en cada zona).

La conformación de los grupos zonales de apoyo

La conformación y articulación con los grupos de apoyo zonales obedeció a las particularidades de cada zona. En algunas zonas estos grupos estuvieron conformados principalmente por las Comisiones de Mujeres locales (zonas 11 y 18) y en otra zona por técnicos/as del equipo social del CCZ e integrantes del gobierno local (zona 8).

En las tres zonas el involucramiento de los grupos de apoyo fue diferente. En la zona 18 se plantearon actividades organizadas en conjunto con la Comisión de la Mujer de la zona. En la zona 11 el involucramiento del grupo de apoyo fue a través de la participación directa en los talleres con las artesanas. La participación del grupo de apoyo zonal del 8, tuvo una impronta técnico-política, contando con el acompañamiento permanente de la Asistente Social del CCZ del proceso del grupo seleccionado (Guyunusa) y con el involucramiento de la Secretaria de la Junta Local en lo referente a las posibilidades locales de comercialización.

Con respecto a lo anterior, planteamos como **aspectos a replicar**:

- ▶ La conformación de grupos de apoyo zonales como actores claves en la adecuación de la propuesta a las necesidades y procesos locales.
- ▶ La adecuación de la propuesta de conformación de los grupos de apoyo locales a las particularidades de cada zona (y la apertura y flexibilidad del equipo técnico para poder tomar como interlocutores a diferentes tipos de grupos de apoyo zonales en cada caso).
- ▶ La posibilidad que brindó la experiencia a los grupos productivos liderados por mujeres de observar a los grupos de apoyo de otras zonas y en función de esto sugerir actividades en su zona y/o roles alternativos al grupo de apoyo y/o Comisión Zonal de mujeres, según corresponda.

Como aspecto a incluir

- ▶ Intercambio y reflexión conjunta de la Comisión de la Mujer –IMM y las Comisiones Zonales de Mujeres acerca de su rol respecto a los emprendimientos productivos liderados por mujeres: ¿estos grupos pueden encontrar en las Comisiones Zonales de Mujeres un espacio de información y/o consulta sobre temas de su interés? ¿el apoyo a los emprendimientos productivos liderados por mujeres debe ser impulsado como un tema a promover en cuanto política local? ¿Cuál es el rol de las Comisiones Zonales de Mujer en aquellas zonas donde existen muchos grupos productivos de mujeres?, ¿es parte del rol de estas Comisiones conformar grupos productivos de mujeres o su papel es articular los diferentes grupos entre sí y contactarlos con los recursos existentes a nivel local (redes de comercialización, cursos de capacitación, etc.)?

El trabajo directo con los grupos

Como **aspectos a replicar** señalamos:

- ▶ La disposición de un aporte económico para cada grupo.
- ▶ La frecuencia semanal del acompañamiento técnico y su realización en el lugar de reunión habitual del grupo.

- ▶ Los contenidos de la capacitación en Gestión Empresarial y Proceso Grupal, adaptados a cada grupo.
- ▶ La importancia de la formación en habilidades transversales (lectoescritura, cálculo, negociación, trabajo en equipo).
- ▶ Posibilitar el reconocimiento de roles alternativos de las Comisiones de Mujer zonales en la interacción con otras zonas.
- ▶ Espacios de encuentro e intercambio entre los microemprendimientos que les ayude a reconocer la presencia de otros grupos dentro y fuera de cada zona.

Como **aspectos a modificar** sugerimos:

- ▶ La importancia de que los actores locales y/o grupos de apoyo cuenten con información sobre cursos de capacitación similares a los ofrecidos por el proyecto para no superponer cursos y aprovechar al máximo los recursos locales.

Como **aspectos a incluir**:

- ▶ Se sugiere que la capacitación en Gestión Empresarial se brinde en espacios teóricos comunes y con su respectiva aplicación en cada microemprendimiento.
- ▶ Talleres específicos de género, compartidos entre los diferentes grupos que permitan dar visibilidad a la temática. Se evaluó que el abordaje transversal por sí sólo no es suficiente.
- ▶ Tener en cuenta que la mayoría de los grupos necesitan capacitación específica y mejorar la calidad de lo que producen o comercializan, por tanto es necesario, dar respuestas adecuadas a estos requerimientos. Se propone confeccionar un banco de recursos sobre potenciales organizaciones capacitadoras con el fin de poder coordinar actividades de capacitación o brindar a los grupos información precisa acerca de dónde obtenerla.

j. Reflexiones finales

Respecto de las características de la población objetivo

En primer lugar, cabe una reflexión acerca del *perfil socioeconómico de las mujeres* de los grupos con los que se trabajó. La selección de los grupos tuvo en cuenta cierta heterogeneidad

en la situación de partida, tanto a nivel de su proceso como microemprendimiento como respecto a la situación socioeconómica de las integrantes.

Nos preguntamos si las características socioeconómicas de las integrantes de los microemprendimientos condicionaron los procesos generados y surgen las siguientes interrogantes:

- ▶ ¿Es pertinente este diseño de intervención? ¿Qué características debería tener para contemplar estas diferencias iniciales?
- ▶ ¿Qué tiempos pedagógicos requieren grupos con estas características?
- ▶ ¿Qué apoyos asistenciales puntuales pueden acompañar la estrategia de promoción de los emprendimientos de más largo alcance para que ésta pueda desarrollarse sin tantas urgencias?

Otras interrogantes se vinculan al tipo de productos que elaboran los grupos:

- ▶ ¿Qué tope –a nivel jurídico– encuentran grupos que elaboran alimentos en locales ubicados en asentamientos?
- ▶ ¿Qué infraestructura mínima necesitan los grupos que manipulan alimentos para poder cumplir con la regularización bromatológica?, ¿son costos que estos grupos están en condiciones de afrontar?, ¿sería posible pensar en la implementación de una infraestructura común a varios grupos?

Una inquietud presente desde el inicio de la experiencia piloto que incluso formó parte importante de los criterios de selección de los emprendimientos, fue el desafío de apoyar grupos de mujeres que centraran su actividad en rubros no tradicionales, desde el punto de vista de los roles tradicionalmente femeninos. Los grupos con los que trabajamos no necesariamente cumplieron esta condición y queda pendiente la generación de aprendizajes en este sentido.

Respecto de la promoción y la consolidación del *perfil empresarial* de las mujeres integrantes de los grupos seleccionados, surgen otras interrogantes: ¿es posible promover y/o fortalecer características emprendedoras? ¿qué características «mínimas» debería presentar cada mujer para ser pasible de ser fortalecidas?

Respecto del diseño de la intervención

Para el *abordaje integral* que implica el fortalecimiento empresarial desde un enfoque de género, se plantea la necesidad de contar con equipos técnicos multidisciplinarios que contemplen una articulación integral de las temáticas empresarial y perspectiva de género.

Existen ofertas de asesoramiento empresarial desde distintas organizaciones (sean desde el ámbito de políticas públicas como desde el ámbito empresarial); es necesario construir aquel/llos perfil/es profesionales y colectivos que sintetizen ambas vertientes.

Un segundo elemento de diseño que se constata como de fundamental importancia es la disponibilidad de *recursos económicos* para cada proyecto con el que se trabaje. La experiencia muestra que el monto a disponer no necesariamente debe fijarse a priori sino que debiera definirse luego de realizado el diagnóstico situacional en función de las necesidades que se identifiquen.

Con relación a los *actores locales* a lo largo de este documento se plantearon algunas de las reflexiones que surgieron respecto al papel de los grupos de apoyo local.

Cabe recordar que los actores locales en tanto tales son grupos que tienen lazos de diverso tipo con los grupos de mujeres a fortalecer. Por lo tanto el trabajo de articulación es un desafío interesante a la vez que un ejercicio de participación ciudadana.

Reiteramos en estas reflexiones, la sugerencia incluida en el análisis del diseño de la experiencia relativa al Intercambio y reflexión en conjunto con la Comisión de la Mujer-IMM y con las Comisiones Zonales de Mujeres acerca de su rol respecto a los emprendimientos productivos liderados por mujeres.

Respecto de los resultados

En estrecha relación con el perfil de mujer emprendedora, se analiza el *salto cualitativo* que los grupos realizaron y se lo relativiza. Si se compara el nivel de inicio en el que se encontraban antes de este proyecto y al que llegaron al finalizar, sin duda el avance es importante. Sin embargo, si este escalón al que llegaron se lo compara con el lugar en el que sería deseable que llegaran desde el punto de vista estrictamente empresarial y de mercado, indudablemente les falta mucho proceso todavía.

Si bien desde el punto de vista del ejercicio activo de la ciudadanía las ganancias en visibilidad son importantes, no hay que despreciar lo importante que es para las mujeres (y la valoración

de su aporte económico a través del emprendimiento) que sus actividades cuenten con la posibilidad de venta de sus productos. Vale decir que se vuelve necesario generar acciones en este sentido articulando esfuerzos de los distintos actores que intervengan en la propuesta. En este sentido es de vital importancia el papel que puede jugar la Comisión de la Mujer de la IMM y los gobiernos locales en la búsqueda de soluciones para encontrar efectivos espacios de comercialización para estos grupos.

Finalmente

En primer lugar queremos resaltar el desafío que significó para el equipo de la ACJ la participación en esta experiencia. Por una parte el desafío como organización, en tanto la temática de género ha sido incorporada en los últimos años y se han realizado esfuerzos para que su incorporación no quedara circunscripta a un proyecto, sino que se pudiera formular un programa que además de la ejecución de líneas concretas de trabajo tuviera como línea permanente de acción la transversalización de esta perspectiva a la interna de la organización. Camino que aún estamos transitando, pero que sin duda la realización de esta experiencia piloto contribuyó fehacientemente, por lo menos en lo que refiere a la articulación de los Programas de Género y de Empleo que desde hace varios años se ejecutan en el IDHU pero con pocas instancias de articulación entre sí.

Por otra parte también constituyó un desafío para el equipo de trabajo, que también articuló experiencias y recorridos diferentes en relación a estas temáticas. La participación de esta experiencia implicó una permanente integración de perspectivas diferentes de abordaje. Implicó por tanto un ejercicio de aprendizaje interdisciplinario, articulando de forma permanente género, empleo y economía.

Como señalamos al inicio de este documento, esta experiencia piloto, no es una experiencia aislada, sino que se enmarca en el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos, formulado por la IMM. En este sentido resaltamos que el propio PIOD constituye un ejercicio de transverzalización de la perspectiva de género a la interna del Municipio y que también puede servir de insumo y ejemplo para articular acciones en el marco de otras políticas públicas.

Esta experiencia es un medida concreta del capítulo «Por más oportunidades laborales» y no puede dejar de enmarcarse en el proceso de descentralización que el municipio viene desarrollando desde hace más de 10 años. Este aspecto es especialmente valorado por el equipo del IDHU-

ACJ en la propuesta que formula y por ello es de fundamental relevancia el papel que juegan los actores locales en la puesta en marcha de la propuesta. Por tanto los aprendizajes que surgen de la misma no refieren a los procesos que los grupos: Guyunusa, Los Sauces y las Artesanas del 11 desarrollaron de forma aislada, sino que los mismos se articulan de forma permanente con las zonas en las que se ubican geográficamente (CCZ 8, 18 y 11) y con los actores locales que interactuaron en esta propuesta.

Por lo anterior es prioritario el acercamiento a cada grupo, partiendo en una primera instancia de un ejercicio de conocimiento de la zona y de la definición de estrategias de trabajo en conjunto con los actores locales. Es por esto que cobra sentido la conformación y fortalecimiento de Grupos de apoyo zonales que puedan acompañar la propuesta de trabajo y aportar en relación a las necesidades de cada zona planteadas por los propios actores locales.

En este sentido es fundamental contar con la capacidad de flexibilizar el diseño de la propuesta de trabajo, sin flexibilizar, claro está, los objetivos y lineamientos principales de la intervención.

La experiencia en sí, implicó un muy breve tiempo de intervención directa de trabajo con los grupos, los criterios utilizados para seleccionar los emprendimientos a apoyar fueron claves y la cautela con la que se presentó la propuesta en cada zona, en el entendido que propuestas de este tipo, pueden generar falsas expectativas en relación a los resultados de la intervención, (en referencia a la generación de ingresos), son aspectos que resaltamos.

Trabajamos con Grupos heterogéneos, con diferentes características entre sí y a la interna de cada grupo, las mujeres que los integraron también eran bien diferentes. Esto significó un enriquecimiento para los grupos y para el equipo IDHU-ACJ. Se generaron espacios de intercambio con los grupos que fortalecimos directamente y con muchos de los que relevamos (Zonas 8 y 18). Estos espacios comunes de intercambio son otro aspecto fundamental que les aporta a las mujeres y a los grupos y que también dan cuenta de la dimensión de estos fenómenos de emprendimientos productivos liderados por mujeres en lo local, constituyendo un desafío y un compromiso para los actores locales en términos de generar políticas locales que los contemplen.

En relación a la motivación por la que se iniciaron estas experiencias, conviven por un lado el emprendimiento como búsqueda de una respuesta a la crisis, de estrategias para mejorar sus ingresos en las mejores situaciones y en otras en realidad se presentan como estrategias de sobrevivencia. A su vez consideramos que más allá de las diferentes motivaciones anteriormente señaladas existe un perfil emprendedor en las mujeres, con mayores o menores niveles de desarrollo, pero con la suficiente iniciativa como para ser parte activa de una propuesta de estas características.

Más allá de los procesos generados en cada grupo y de las especificidades de cada uno, podemos mencionar los siguientes aportes a los grupos a partir de esta experiencia:

- ⦿ En relación a los *procesos grupales*, cada uno de los grupos tuvo un espacio para poder pensarse en sus dimensión grupal y empresarial, lograron incorporar elementos de planificación y organización de la tarea, mejoraron los mecanismos de toma de decisiones y sus habilidades de negociación, mejoraron aspectos organizativos y de distribución de tareas y roles. Se generaron procesos de salir del lugar de «demandantes» y ubicarse como sujetas, con capacidad de propuesta, elementos que les permitieron un mejor ejercicio de su ciudadanía.
- ⦿ En relación a la *dimensión de género*, la misma fue abordada por momentos en forma transversal a otras temáticas y por momentos de forma específica. Además de los elementos trabajados colectivamente con el emprendimiento, se abordaron algunas situaciones particulares de las mujeres, específicamente situaciones de violencia y también los cambios que se producen en el entorno socio familiar al participar de una experiencia de este tipo. Para lo anterior es de fundamental importancia el conocimiento y uso de los recursos zonales, a modo de ejemplo los servicios que brindan las Comunas Mujer. Se revisaron aspectos vinculados al Ser mujer y Ser Empresaria, los tipos de emprendimientos, las tareas asumidas en el emprendimiento, el papel de algunos hombres cercanos al grupo (familiares, vecinos)
- ⦿ En relación a la *gestión empresarial*, los grupos pudieron pensarse como empresa y cada una de sus integrantes como empresaria, repensar sus objetivos, identificar su cliente, el mercado y sus competidores, pensar en la innovación buscando diferenciarse. Pensar en la calidad de lo que producen, calcular costos, etc. El apoyo económico brindado fue un insumo para dar algunos pasos necesarios en su propuesta empresarial y poder concretar algunos de los aprendizajes realizados a lo largo del proceso.

Finalmente un aporte importante al proceso de los grupos fue la *articulación con otros actores*, sea con otros grupos similares al emprendimiento como tal, sea con otras organizaciones locales, con los Gobiernos Locales, con ONGs, con las comisiones zonales de mujeres, y hasta con la propia IMM. Mejoraron el relacionamiento con el entorno y con otros actores y obtuvieron mayores posibilidades de acceso a recursos de capacitación o presentación de proyectos, etc.

La elaboración del material de apoyo: «*Mujeres emprendiendo*» y del video «*A mano de mujeres*» en que se da cuenta de los procesos desarrollados en el marco de esta experiencia, constituyó un elemento sustantivo a la hora de valorar las visibilidad de este tipo de experiencias.

Señalamos algunos desafíos que consideramos surgen a partir de esta experiencia, en relación al rol de las Comisiones zonales de mujeres y el municipio:

- ▶ Incorporar una línea de trabajo que hasta el momento las comisiones zonales de mujeres no habían tomado como tal, a los temas abordados hasta ahora como la Violencia doméstica, los derechos sexuales y reproductivos, la participación de las mujeres. Incorporar en la agenda local la temática de las estrategias de generación de ingresos en emprendimientos productivos liderados por mujeres.
- ▶ Generar una articulación permanente entre los programas centrales y su expresión en lo local y una articulación entre las diferentes áreas del municipio. A modo de ejemplo se señala como sustantivo la articulación con PYMES y bromatología.
- ▶ Favorecer tanto a nivel central como local, la existencia de espacios de comercialización para este tipo de emprendimientos. Favorecer el vínculo con el sector empresarial, vínculo generalmente débil en este tipo de políticas.
- ▶ Promover la articulación de recursos existentes a nivel central y local y la articulación entre los diferentes actores, potenciar el desarrollo de redes sociales.
- ▶ Desarrollar un Banco de Datos que recoja las experiencias existentes y permita acceder a otros recursos de capacitación, acceso al crédito, etc.
- ▶ Favorecer respuestas colectivas a situaciones que de forma particular los emprendimientos no pueden acceder, como son determinados requisitos locativos para acceder a bromatología o la propia formalización del emprendimiento.
- ▶ Reflexionar acerca del rol de las Comisiones de Mujeres Zonales en la formulación de una política social local que incorpore y coloque la temática de las experiencias de generación de ingresos lideradas por mujeres en la agenda local.

**ESTUDIO para el
diseño de
políticas de
empleo y
generación de
ingresos dirigidas
A las mujeres**

PROYECTO «EMPLEO Y
CIUDADANÍA ACTIVA
DE LAS MUJERES»

*Comisión de la Mujer de
la Intendencia Municipal –
URBAL — Casa de la
Mujer de la Unión*

Equipo de Investigación:

*Soc. Silvana Bruera,
A.S. Carmen Bruzzone,
Soc. Mariana González,
A.S. María Teresa Mira*

preSentación

El documento que presentamos resume parte del estudio sobre «Empleo y ciudadanía activa de las mujeres» realizado en el marco de la convocatoria de la Red No. 5 de URBAL. Responde, más específicamente, al llamado que realizara la Comisión de la Mujer de la Intendencia Municipal de Montevideo para llevar adelante un estudio que aportara al diseño e implementación de una política, desde la propia Comisión de la Mujer, orientada al desarrollo y profundización de programas sociales de empleo y generación de ingresos para mujeres. Se inscribe en el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos que aprobara la Intendencia en el año 2002.

El estudio, que incluye aspectos que no se presentan en estas páginas¹, se realizó en el primer semestre del año 2003. En él participó un equipo de trabajo² que fuera coordinado por la

-
- 1 Del informe final del estudio realizado se han seleccionado para su publicación los apartados que están estrechamente relacionados con el quehacer municipal. Sin embargo, en el trabajo original se analiza la situación de las mujeres en el mercado de trabajo, y se relevan las principales propuestas que se han desarrollado a nivel nacional. Se muestra que las acciones dirigidas a fortalecer la integración de las mujeres son escasas, y que son menos aún las que consideran sus necesidades. Así mismo, se presentan algunas experiencias de servicios de apoyo para las micro y pequeñas empresas, considerando el importante número de mujeres empleadas en ellas. Las consideraciones finales integran algunos de los aprendizajes que se desprenden de estos apartados.
 - 2 Soc. Silvana Bruera, A.S. Carmen Bruzzone y Soc. Mariana González. La redacción de este trabajo estuvo a cargo de las Soc. Bruera y González.

Casa de la Mujer de la Unión³ a tales efectos. La organización –que tiene una extensa experiencia en el trabajo directo con mujeres de sectores populares y particularmente en el área de capacitación para el trabajo, con perspectiva de género– estuvo especialmente interesada en participar de este desafío. Así convocó a algunas investigadoras para integrar un equipo que pudiera cubrir los diferentes aspectos vinculados con la propuesta de trabajo.

El estudio se realiza en un período de especial sensibilidad; el contexto económico y social de este tiempo resulta inquietante, no sólo por la profundidad de la crisis que vive el país, sino porque se rodea de incertidumbre y escasos proyectos alternativos. En ese sentido, el equipo debió encarar el trabajo como un desafío que compromete aspectos técnicos y profesionales, pero también humanos y personales.

La reflexión sobre las alternativas que, al tiempo que generen ingresos desarrollen la ciudadanía plena de las mujeres, resultó un verdadero reto. Más aún cuando esa reflexión debe orientarse a un espacio institucional como la Comisión de la Mujer de la Intendencia de Montevideo, cuya misión no es la generación de políticas de empleo. Este desafío nos convocó, como es evidente, a la responsabilidad. Responsabilidad para proponer estrategias desde «lo posible», pero también responsabilidad para intentar ir más allá de lo posible, siguiendo los pasos de miles de mujeres concretas que continúan dando pelea, día a día.

3 A. S. María Teresa Mira.

introducción

El espacio social de las mujeres ha estado estrechamente vinculado a la reproducción de la vida cotidiana y, por tanto, al espacio privado. Ese confinamiento, que ha naturalizado la división sexual del trabajo, marca hasta hoy el relacionamiento de las mujeres con el mundo laboral. La subordinación y la dependencia económica aparecen como dos aspectos de una misma dupla que se explican recíprocamente.

La integración de las mujeres al mercado de trabajo, que se ha procesado en los últimos 50 años, ha ido modificando la vida de las familias y su funcionamiento. Sin embargo, no ha quebrado la asignación de roles y funciones en el hogar. La doble o triple jornada de trabajo de las mujeres muestra que la incorporación al mundo del trabajo remunerado, no ha implicado la descarga de las «obligaciones» domésticas y familiares.

El trabajo remunerado de las mujeres ha sido percibido como «ayuda» o «complemento» para el mantenimiento familiar, repitiendo una imagen subalterna en el ámbito laboral. Así también, los rasgos de identidad resultaron para las mujeres un freno para el desempeño en las actividades que estaban definidas a partir de los roles atribuidos a los hombres. La división sexual del trabajo, que asigna un lugar de poca valía a las mujeres, sigue expresándose en la exclusión de determinadas ramas de la economía y en la asignación de roles de poca importancia dentro de cada actividad.

La transformación de las prácticas sociales se acelera en el siglo XX, aunque su correlato en los valores culturales nos resulte lento. Se han creado condiciones para la construcción de nue-



vas identidades de los géneros, particularmente a partir de la segunda post guerra. Pero los cambios más significativos en la relación de las mujeres y el mundo laboral se evidencian en los años 70'. En esa década se concretan y visibilizan propuestas de diferente índole que –procedentes de los ámbitos académicos, militantes o desde espacios institucionales– replantean la consideración de las mujeres y abren nuevos escenarios para la circulación de ideas y valores.

La creciente fuerza social del movimiento de mujeres en el ámbito internacional –particularmente en los países del primer mundo– logra concretar hitos significativos como la Década para el Avance de la Mujer, y posteriormente la Cuarta Conferencia Mundial de Beijing. Estas acciones internacionales colocan los temas referentes a la situación de las mujeres en un primer plano. La autonomía económica de las mujeres, su papel en el mundo del trabajo, y la necesidad de transformarse en sujetas de derecho comienzan a integrarse a la agenda social y política. Más recientemente la consolidación de la Unión Europea como bloque, aporta una rica experiencia legislativa y de creación de instrumentos y acciones que ubican a las mujeres en un nuevo escenario laboral.

Para América Latina estos procesos fueron llegando con cierto retraso, posiblemente por la existencia de procesos dictatoriales y las complejas reaperturas democráticas. Sin embargo, desde los países centrales, en la década de los 70 comienza a cuestionarse la supuesta neutralidad del Desarrollo en términos de su impacto sobre los sexos. Las mujeres, que fueran vistas como receptoras pasivas de los beneficios del desarrollo económico, resultaban vehículos hacia sus familias y comunidad. Se asumía la maternidad como el rol más importante de las mujeres junto con la crianza y socialización de los niños. Surgen nuevos enfoques que planifican el Desarrollo atendiendo al rol productivo que crecientemente asumen las mujeres y se integra la noción de la división sexual del trabajo que explica la esencia de las relaciones de subordinación de las mujeres y las asimetrías de poder que se establecen respecto a los hombres.

C. Moser⁴ aportó una tipología que diferencia enfoques según el énfasis que le otorguen a los roles de la mujer y al tipo de necesidades –prácticas o estratégicas de género– hacia las que se orientan. Estos enfoques conviven aún hoy, y se pueden identificar en diversas políticas implementadas en nuestro continente.

4 Moser, Caroline «Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación». Entre mujeres, Ed. Flora Tristán. Lima 1995.

El llamado *enfoque de la equidad*, parte del supuesto de que los modelos de desarrollo económico han tenido un impacto negativo en las mujeres, y reconoce que éstas deben ser incorporadas al desarrollo, concibiendo la independencia económica de las mujeres como sinónimo de igualdad. El *enfoque antipobreza*, en cambio, plantea que la desigualdad económica entre hombres y mujeres no está ligada a la subordinación sino a la pobreza misma, «se centra básicamente en el rol productivo de las mujeres, asumiendo que el alivio de la pobreza y la promoción de un crecimiento económico balanceado, requiere de una mayor productividad de las mujeres en los hogares de bajos ingresos». En consecuencia, las intervenciones basadas en esta concepción buscaron incrementar las opciones de empleo y la generación de ingresos de las mujeres. El *enfoque de la eficiencia* –permeado por el impacto de la deuda– ha significado un desplazamiento de costos de la economía remunerada a la no remunerada, particularmente mediante el uso del tiempo sin salario de las mujeres, privilegiando su rol reproductivo y de gestoras comunales. Por último, el *enfoque del empoderamiento* se constituye fundamentalmente en una estrategia de intervención porque reconoce la importancia de que las mujeres aumenten su poder a través de la auto-confianza y de la influencia en la dirección de los cambios propuestos. En esencia, reconoce el triple rol de la mujer y plantea la necesidad de cambios.

El concepto de autonomía se constituye en un eje central, a la hora de pensar en las mujeres y el mundo del trabajo remunerado. La sola enunciación de la dimensión económica de la autonomía permite visualizar los aspectos materiales básicos, para que sea posible el ejercicio de la ciudadanía plena. Ella permite el despliegue de otras dimensiones, y el ejercicio de derechos.

El mundo del trabajo es una arena en la que se desarrolla o coarta la autonomía económica de las mujeres. Es un espacio de fuertes intercambios sociales donde se expresan valores y reglas de género. Sus mensajes no son ajenos al entorno cultural. El mundo laboral y sus reglas son, en este sentido, un producto de época. Pero también resulta un espacio de cambio y renovación, una instancia de reconocimiento y legitimación, de confrontación y creación.

el municipio y el trabajo

Las potestades de los gobiernos municipales se articularon en torno a lo que son sus competencias tradicionales de regulación y provisión de servicios en lo concerniente a la infraestructura urbana (saneamiento, tránsito, vialidad, alumbrado público, recolección de residuos, etc.), pero también han desarrollado crecientemente actividades en las áreas de vivienda, salud, cultura, turismo, recreación, etc.

La importancia y magnitud de estas competencias varía en los diferentes departamentos. En el caso de la Intendencia de Montevideo, que gobierna sobre el territorio más pequeño pero que cuenta con la mitad de la población, la superposición de funciones con el gobierno central, se ha hecho aún más evidente que en el resto del país, en particular en lo que hace a las políticas sociales. Esta realidad se ha profundizado y ha asumido características particulares y conflictivas, cuando el Frente Amplio asume, en 1990, el gobierno de la capital.

«Los servicios que presta la IMM a la ciudad son de una altísima variedad; sus funcionarios atienden, entre otras, las áreas de salud, educación, cultura, control vehicular, saneamiento, recolección de desechos y mantenimiento vial. Además, las actividades de la IMM en áreas como Casinos, Teatros, Museos, Orquesta Filarmónica y Banda Sinfónica y escuelas de música y arte dramático son desarrolladas también por funcionarios municipales. El número de funcionarios de la IMM actualmente es de 9.650...»⁵.

5 Tomado de web OIT-Cinterfor: «Resumen general: una experiencia innovadora en la gestión del talento humano» Proyecto «Sistema integrado de remuneraciones» – SIR, acuerdo Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Los municipios: fuentes tradicionales de trabajo

Los aparatos administrativos municipales participaron tradicionalmente de una lógica partidaria, donde el clientelismo jugó un papel importante no sólo en término de los servicios brindados, sino fundamentalmente como fuente de trabajo. En un estudio realizado en 1987 Francisco Panizza⁶ afirmaba que las redes clientelísticas fueron una característica de la sociedad uruguaya. «Dentro de esta red de relaciones clientelísticas, las administraciones municipales han ocupado y siguen ocupando, fundamentalmente a nivel del Interior, un papel importante, donde la Intendencia es, en muchos lugares, abrumadoramente, la principal fuente de empleo. Por otra parte, la propia característica del gobierno municipal, como un lugar de atención de demandas concretas de la vecindad, lo hace especialmente adecuado para constituirse en centro nodal de este tipo de relaciones.

Sin embargo, a partir de fines de la década del 60, cambios sociales y económicos en la sociedad uruguaya, unidos a la creciente crisis fiscal del Estado hicieron que las formas de representación clientelística comenzaran a entrar en declinio en el sistema político uruguayo, sin que esto signifique que hayan desaparecido totalmente⁷.»

Nuevas realidades, nuevas responsabilidades

Como se ha dicho, las políticas de empleo son potestad del gobierno central, y particularmente del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pero en el último año los municipios han sido vehículos para la implementación de planes de emergencia que responden a niveles de desempleo desconocidos en el país. Si bien la Intendencia Municipal de Montevideo ha llevado adelante el Programa de «Jornales Solidarios»—con independencia del gobierno central— en todo momen-

6 «La Intendencia Municipal de Montevideo. Caracterización preliminar de los problemas que enfrenta para definir su política» Francisco Panizza. Proyecto PEITHO «Participación y políticas sociales en Montevideo». Mimeo, 1987.

7 En el caso de Montevideo, en 1987 trabajaban en la comuna 12.980 funcionarios presupuestados y 879 contratados, de un total de 272.000 funcionarios públicos en todo el Estado uruguayo. Actualmente los municipales son aproximadamente



to ha subrayado el hecho de que no se trata de una política de empleo, sino de una respuesta frente a la situación de emergencia social.

La IMM viene desarrollando políticas sociales dirigidas a sectores deprivados. En algunas de ellas, el trabajo es un centro neurálgico pues cumple una función integradora. Así se han diseñado y ejecutado diversos programas de capacitación y de pasantías laborales dirigidos fundamentalmente a los jóvenes en riesgo social. Estas acciones han estado orientadas a promover y facilitar el acceso al mercado de trabajo, pero con un fuerte énfasis en los aspectos de socialización e integración social; se apoyan en un nuevo relacionamiento de lo público y lo privado, donde las organizaciones no gubernamentales juegan un rol central.

Otras iniciativas, que apuntan a sectores más amplios, se han traducido en la creación de espacios institucionales nuevos. Ellos promueven, facilitan y asesoran emprendimientos de diferente naturaleza, que apuntan a crear puestos de trabajo y mejores ingresos para la población de Montevideo. Si bien se trata de servicios de reciente creación, que van experimentando nuevos roles y funciones, se ha generado una experiencia de la cual se pueden extraer enseñanzas.

Si se observa el organigrama de la Intendencia de Montevideo, se puede constatar que muchos de los servicios municipales pueden incidir, de una u otra manera, en la generación de ingresos. Resulta evidente que algunas instancias municipales han manejado intencionadamente su potencial de recursos para ello; otras en cambio, impactan de hecho sobre el «mundo del trabajo», más allá de su misión explícita. En este sentido, sirve de ejemplo el caso de la regulación bromatológica, que apunta esencialmente a asegurar las condiciones sanitarias en la elaboración y manejo de alimentos. Sin embargo, su contenido puede definir –en un sentido u otro– las posibilidades de comercialización y de obtención de ingresos.

La reciente creación del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional abrió un espacio que busca constituirse en un polo de oportunidades económicas para Montevideo. Junto a esta apuesta, se desarrollan planes y proyectos como «Montevideo Invita», que resultan innovadores y de gran potencial para la creación de riqueza en áreas tradicionales como Turismo. Estas experiencias de promoción muestran las posibilidades del Municipio para incidir en el desarrollo de iniciativas con poder sinérgico.

9.450. En este momento se está llevando adelante un registro exhaustivo de actividades y responsabilidades de los municipales, que aportará nueva información.

Los convenios: un modelo en construcción

En los primeros años de la década del 90, en los inicios del primer gobierno del Frente Amplio, la cooperación público/privado había ganado legitimidad. El país se encontraba frente a una reestructuración del Estado y la ausencia de recursos para cubrir diferentes tareas era ya un lugar común. La experiencia desarrollada por la sociedad civil en los años de la dictadura había dejado un aprendizaje rico en diversas organizaciones sociales e instituciones que, desde una nueva óptica, encaraban el trabajo hacia los sectores más desfavorecidos de la comunidad.

El proyecto descentralizador, basado en la participación, creó un nuevo escenario que habilitó y requirió del desarrollo de iniciativas novedosas y audaces que involucraron a la administración municipal y a un espectro amplio de actores privados.

Desde los merenderos, las empresas, organizaciones vecinales, las policlínicas, los Consejos Vecinales o desde las organizaciones no gubernamentales orientadas hacia el desarrollo, se levantaron propuestas de características muy diversas que apuntaban a potenciar recursos e imaginar nuevas alternativas de solución para viejos problemas.

Así fueron apareciendo fórmulas de cooperación público/privado de diferente naturaleza y en las que el municipio aporta recursos diferentes y se integra desde roles novedosos.

En un trabajo elaborado por la Unidad de Estadística de la IMM⁸ se rastrean estos arreglos y se ordenan en función de las diferentes modalidades de cooperación que implican. El recuadro de la siguiente página muestra, sintéticamente, tres fórmulas globales de convenios que se desarrollan desde la IMM.

Todas estas formas de cooperación público/privado y público/público implican, de alguna manera, una contribución –directa o indirecta– de la IMM a la generación de ingresos. Pero, desde el interés de este estudio, los convenios que resultan más significativos son aquellos que se establecen con el llamado «sector social».

En los otros convenios se involucran objetivos de diversa naturaleza que trascienden la promoción o facilitación para la generación de ingresos. Sin embargo, el modelo que ellos proponen,

8 «La Cooperación Público–privada en Montevideo». Soc. Ingrid Bercovich, Unidad de Estadística e Información de Gestión Municipal. Junio 2001.

► Convenios de Patrocinio

Según el Decreto de Patrocinio N° 25.398 (13/01/1992), se faculta a la IMM para celebrar convenios de patrocinio para la realización de proyectos, estudios, eventos de interés departamental o zonal, incluyendo intervenciones tendientes a mejorar la infraestructura y mantener, equipar y embellecer los espacios públicos. No tienen costo para la Intendencia, por lo cual se logran los fines antedichos generando menor presión sobre el presupuesto municipal.

► Contratos de concesión de obra pública

Según el Decreto N° 26.207 (13/12/1993), se aprueba la realización de obras de construcción, refacción, embellecimiento y mantenimiento de espacios públicos y edificios municipales, con financiamiento a cargo de particulares y contrapartida a favor de los mismos. El propósito es atraer inversión privada hacia objetivos de interés público, pudiendo los particulares explotar parte de la obra realizada, a fin de lograr la factibilidad económica de dichos proyectos. (...)

► Convenios con el sector social

Forma contractual que puede firmarse con entidades públicas o privadas (ONGs, instituciones sin fines de lucro, asociaciones civiles, comisiones vecinales barriales, instituciones deportivas, educativas, etc.), con objetivos específicos, pero con un propósito común de índole comunitario.

muestra que es posible crear condiciones favorables para el desarrollo de iniciativas que beneficien, simultáneamente, al municipio y a actores sociales o económicos de nuestra ciudad.

Una iniciativa que se formaliza

En el inicio de los 90' algunas organizaciones que trabajaban con jóvenes le proponen a la nueva administración municipal la posibilidad de realizar acciones educativas que se combinaran con prácticas laborales. Los primeros acuerdos de este tipo comenzaron a denominarse conve-

nios educativo–laborales. Se concretaron con el que fuera el Dpto. de Actividades Descentralizadas, y se vinculaban a limpieza de locales municipales y de las playas.

A partir de 1993, la Intendencia⁹ resuelve generalizar la práctica de convenios educativo–laborales, procurando que esta iniciativa «se plasme en el futuro en una política general de la Administración Municipal», basada en la cogestión. A tal efecto se crea una Comisión de Enlace con el concurso de las ONGs dedicadas a estos temas y la Comuna. Se abre un Registro de Instituciones¹⁰ sin fines de lucro que desarrollan actividades con jóvenes provenientes de hogares de extrema pobreza. Las ONGs tienen, en estos convenios, un papel central en el acompañamiento y seguimiento educativo y son las responsables de los aspectos de socialización y continentación de los jóvenes.

El trabajo se concibe como «una herramienta al servicio de una pedagogía que busca aplicarse procurando un camino que lleve a estos jóvenes que viven en riesgo de afectación en sus conductas a causa de su particular implantación social, hacia la posibilidad de su definición como personas independientes con real autonomía de pensamiento y acción, capaces de ser responsables de sus acciones¹¹».

Se entiende que el pago de un salario digno por el trabajo realizado hace parte del contenido pedagógico¹². Se trata, por lo tanto, de una propuesta de «trabajo protegido», como lo enuncian diferentes documentos municipales.

La Unidad de Convenios se crea en el segundo gobierno frentista, concretando esta línea de trabajo. Su pertenencia al Departamento de Descentralización la vinculaba naturalmente al área de Promoción Social de la IMM, reafirmando su definición como política social.

En el tercer gobierno del Frente Amplio –en el marco de una reestructura mayor, que transformó también al Departamento de Descentralización– la Unidad de Convenios pasa a depender directamente de la Secretaría General de la Intendencia. Se ubica en un espacio de carácter administrativo, como es la Pro Secretaría, y se despega del área de las políticas sociales, sin dejar de definirse como parte de ellas.

9 Ver la Nota 331/93 (22 de diciembre de 1993) y la Resolución 13.754/93 (27 de diciembre de 1993).

10 El Registro integró, finalmente, a 21 instituciones que ya trabajaban con jóvenes provenientes de sectores de pobreza, carentes de trabajo estable y en situación de riesgo social.

11 Resolución citada.

12 El pago de los jóvenes es equivalente a tres salarios mínimos nacionales por jornadas de seis horas de lunes a viernes, a esto se agregan compensaciones por tareas especializadas o insalubres. La ONG tiene la obligación de inscribir a los jóvenes en el Banco de Previsión Social y en el Banco de Seguros del Estado.



Desde su creación la Unidad de Convenios procuró, con estrategias diferentes y niveles de éxito desigual, centralizar los convenios educativo–laborales que la IMM establece con diversos organismos, instituciones y organizaciones. Ha procurado centralizar estos acuerdos, estandarizar los procedimientos y acumular información. Este propósito no se ha logrado, aunque ha habido algunos avances. «La idea es traer hacia la Unidad de Convenios la mayor cantidad de convenios posibles. (...) La filosofía actual es traer los convenios a la Unidad y que alguien de la Unidad vaya y tratar de coordinar¹³».

Las dificultades para concentrar en la Unidad todos los convenios de contenido educativo–laboral, no responden exclusivamente a trabas de carácter administrativo. Una parte de la explicación parece encontrarse en la «compartimentación» que viven los diferentes servicios, así como en los lazos que éstos establecen con las ONGs. Estos lazos revisten aspectos de naturaleza muy diversa: desde el contenido técnico hasta el conocimiento y la confianza mutua. Este relacionamiento hace más difícil ceder el espacio a una unidad «central», y universalizar los procedimientos.

Los jóvenes en los convenios educativo–laborales

Los convenios educativo–laborales han sido desde su aparición un modelo para la promoción de los jóvenes más carenciados. Sin embargo, la información disponible es incompleta y de difícil sistematización, dada la inexistencia de criterios comunes para su recolección. En un relevamiento realizado por la Unidad de Convenios en el último cuatrimestre del año 2000 la IMM tenía (al menos) 211 convenios vigentes. Esta cifra incluye a todos los tipos de convenios; de ellos 36 eran educativo–laborales (17%) y ocuparon, al menos, 519 jóvenes.

Los cuadros que se adjuntan –más allá de las discrepancias respecto a los criterios de inclusión y a las dificultades de acceder a una información completa¹⁴– muestran que los convenios han involucrado a un gran número de jóvenes en tareas propiamente municipales.

13 Entrevista realizada en marzo de 2003 al responsable de la Unidad de Convenios.

14 Como puede verse, ninguna afirmación referida a la labor municipal en este terreno, puede ser categórica. Ya en el 2000 un informe de Juan Manuel Rodríguez, María Elena Lournaga y Adolfo Garcé, se señalaba: «El estudio del impacto en el

En cuanto a las tareas que se han destacado para los convenios, corresponden al sector obrero, requieren –en general– de escasa capacitación previa y se desarrollan, en muchos casos en base a despliegue físico.

El seguimiento y evaluación de los convenios, en general, es un punto débil. Programas como Girasoles o Cazabasurales llevados adelante por la Comisión de Juventud, por ejemplo, tienen su propio mecanismo de seguimiento y evaluación. Su replicación, ajuste o modificación no se relacionan estrictamente con la Unidad de Convenios.

Si bien algunas ONG's han desarrollado propuestas laborales post convenio para la inserción en el mercado de trabajo, es muy difícil realizar una evaluación del impacto de los convenios en este sentido. El énfasis puesto en la socialización, hace que el seguimiento de la inserción laboral resulte a–sistemático y escaso, imposibilitando manejar información y extraer algunas conclusiones.

Sin embargo, tomando en cuenta el propósito central de esta política, que toma al trabajo como un «medio» para la integración social, y a la capacitación como oportunidad para la integración social, puede afirmarse que su aporte ha sido significativo. La opinión de las ONGs, basadas en el acompañamiento de los procesos desarrollados por los jóvenes, más allá del estricto período del convenio, es positiva.

Un indicador que se ha manejado para sustentar esta impresión ha sido la reinserción de muchos de los jóvenes en el sistema educativo formal.

Indudablemente, este último período de agudización de la crisis, recoloca en un nuevo escenario tanto a los actores como a la propuesta (ver cuadros de la página siguiente).

Hasta el año 2003 no hay datos generales que discriminen a la población beneficiada por sexo, lo cual hace imposible hablar de procesos –crecimiento, disminución o permanencia– de la integración de varones y mujeres. Tampoco sería posible evaluar cuantitativamente los impactos que puede haber tenido el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos (PIOD) en este terreno.

empleo no es tan minucioso como sería conveniente porque la información disponible es limitada. Al no encontrarse centralizada, pese a algunas decisiones adoptadas en este sentido, sólo se pudo acceder a la información de algunos departamentos. La estimación del total de jóvenes beneficiados por los convenios de toda la intendencia *debió construirse sobre la base de algunos supuestos* que, aunque se entienden razonables, eventualmente podrían ser discutibles.» Tomado de «Las Políticas de Empleo Juvenil de la Intendencia Municipal de Montevideo (1995–1999)». Departamento de Ciencias Políticas Universidad de la República, Montevideo, 2000.

CONVENIOS EDUCATIVO LABORALES VIGENTES A DICIEMBRE DEL 2000

	Dpto. Desarrollo Ambiental		Dpto. de Cultura	Departamento de Descentralización			
	División Saneamiento	División Limpieza		Div.Región Oeste	Div.Región Este	Div.Región Centro	Div.Salud y Progr. Sociales
	Com. de Juventud						
Nº convenios	5	8	7	2	2	11	3
Nº ONGs	3	4	8	2	2	8	3
Participantes	52	185	90	32	30	96*	34

* Sin datos sobre número de personas en 3 convenios.

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Unidad de Convenios.

CONVENIOS EDUCATIVO LABORALES VIGENTES EN 2001–2002¹⁵

	Dpto. Desarrollo Ambiental ¹⁶		Secretaría General	Dpto.de Acond. Urbano	Dpto. de Cultura	Dpto. de Descentralización
	Div. Saneamiento	Div. Limpieza				
Nº convenios	4	4	2	4	5	14
Nº ONGs	3	3	1	2	4	10
Participantes	62	63	2	28	29	137

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Unidad de Convenios.

15 En el período 2001–2002 se registran 33 convenios, y un total de 321 jóvenes involucrados. Como en el caso del año 2000, se trata de un mínimo ya que la información es incompleta. Una planilla elaborada también por la Unidad de Convenios correspondiente al año 2002 registra 43 convenios y 730 jóvenes.

16 Uno de los convenios incluido en la División Limpieza corresponde al acuerdo llevado adelante por el Departamento de manera directa. Compromete a una ONG y a 7 jóvenes.

CONVENIOS EDUCATIVO LABORALES VIGENTES EN 2003

	Dpto. Desarrollo Ambiental		Dpto. de Cultura	Departamento de Descentralización					Sec. Gral.	Dpto. Acond. Urbano
	Div. Saneam.	Div. Limpieza		Div. Reg. Oeste	Div. Reg. Este	Div. Reg. Centro	Div. Salud y Prog. Soc.	Com. de la mujer		
	Nº convenios	4		11	7	3	3	4		
Nº ONGs	2	6	5	3	3	3	1	6	3	1
Personas ocup.	64	338	44	29	25	37	6	145	39	2
TOTAL 729	402		44	242					39	2

Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Unidad de Convenios.

Este instrumento municipal para la equidad fue concebido por la Comisión de Equidad de Género (CEG)¹⁷ que preside la Comisión de la Mujer de la IMM. Debe recordarse que una de las medidas del PIOD establece el compromiso de implementar «cupos de participación mínima que garanticen la presencia de ambos sexos en los convenios»¹⁸.

Sólo para el 55% de los datos aportados por la Unidad que se presentan en el cuadro sobre convenios del 2003 se tiene información respecto al sexo de los 721 jóvenes participantes.

Este aspecto nos lleva nuevamente al tema de las fuentes de información, los criterios de recolección y la sistematización.

Pese a estas limitaciones, se pueden hacer algunas anotaciones, comparando la información disponible. La primera es que las áreas –y en la mayoría de los casos también las tareas– destinadas a estos convenios, no han variado sustancialmente a lo largo del tiempo. Son, en su gran mayoría, propias de las llamadas competencias municipales tradicionales. Entran así la limpieza en todas sus variantes –de bocas de tormenta y alcantarillas, basurales, ferias, locales municipa-

17 El PIOD fue presentado por el Intendente Municipal de Montevideo el 8 de marzo del 2002, en la conmemoración del Día Internacional de la Mujer. La CEG está integrada por representantes de Pro Secretaría General – Unidad de Convenios, Departamento de Cultura, Comisión de Deportes, Departamento de Recursos Humanos y Materiales, División Espacios Públicos, Departamento de Descentralización – División Salud y Programas Sociales, Unidad de Gestión, Comisión de la Mujer, Comisión de la Juventud y Comisión Infancia.

18 PIOD Capítulo 4.– Por más Oportunidades Laborales. Pto. 3, página 20.



les, o barrido de calles y levante de residuos domiciliarios; la conservación de áreas verdes, que refiere a la poda, tareas de jardinería o la limpieza de parques; el alumbrado, y muchas otras.

Es probable que este aspecto explique, al menos en parte, la permanente oposición de ADEOM a la existencia de convenios educativo-laborales. Si bien la reiteración de los convenios en estas áreas no ha implicado la pérdida de puestos de trabajo, resulta expresiva. Así también, aunque no se ha transformado en la renuncia de esas tareas, muestra una cierta transferencia de su gestión.

En otro sentido, cabe anotar que la integración de jóvenes mujeres en estas tareas, que fueran tradicionalmente masculinas –y que se reprodujo inicialmente en los convenios– resulta un cambio de gran importancia, también para la «interna» municipal.

Para los servicios de la IMM comprometidos, implicó adaptar no sólo algunas condiciones materiales y de infraestructura¹⁹, sino también las pautas y preconceptos existentes sobre lo apropiado e inapropiado para el trabajo de las mujeres y con las mujeres. La apertura a estos cambios ha sido desigual e inestable dentro de la IMM. Sin embargo un nuevo «sentido común» parece ir incorporándose; también las ONG's convenientes participan de este proceso.

La presencia de mujeres en tareas callejeras ha impactado a varias puntas y en varios planos, que incluye obviamente a las propias jóvenes. Esta presencia trasciende la valoración cuantitativa, impactando en lo simbólico y en la construcción de nuevos modelos de referencia. El aprovechamiento de este potencial aún no ha llegado a los niveles deseables, ni se ha socializado como experiencia rica en recursos expresivos para todos y todas.

La integración mixta en las cuadrillas ha sido evaluada de manera positiva, ya que se considera que ha beneficiado el clima de trabajo, la integración grupal y ha hecho descender diversas manifestaciones de violencia.

Por último, esta experiencia de cooperación con la IMM ha permitido a las organizaciones sociales desarrollar capacidades y competencias específicas, muy signadas por el formato de los convenios. Se trata de una «especialización» centrada, en la mayoría de los casos, en los aspectos educativos y en la socialización, sin que se integren las variables, siempre móviles, del mercado de trabajo. Esta «especialización» pone en riesgo el cuidado de los vínculos con el mundo empresarial, lo que puede recortar sus propuestas, su capital de relaciones y su actualización.

19 El PIOD advertía la necesidad de «satisfacer la necesidad de baños, vestuarios y vestimenta específica para las mujeres que trabajen en áreas «no tradicionales».

Convenios que toman nuevos caminos

La limpieza: una propuesta diferente

La limpieza de locales municipales descentralizados (bibliotecas, CCZ, etc.) muestra una interesante distribución entre varones y mujeres: 43% y 57% respectivamente. Esta distribución se fue dando con el paso del tiempo, ya que inicialmente se trataba de espacios laborales fundamentalmente masculinos.

Algunas experiencias que se han desarrollado bajo la modalidad de convenios educativo-laborales amplían el modelo. Este 1º de setiembre se presentó el texto que concreta la cooperación entre la IMM y la Cooperativa Rumbo. Esta Cooperativa tiene hoy a su cargo la limpieza del edificio central de la Intendencia. Recientemente la empresa Jackson –que durante varios años se encargó de estas tareas– entró en concordato²⁰ creando una compleja situación a decenas de trabajadoras y trabajadores que se desempeñaban en ella.

La Cooperativa Rumbo, junto a las autoridades municipales, propuso una solución que permite reformular las condiciones laborales, mejorando sustancialmente los salarios y posibilitando un espacio de capacitación que fortalezca al propio emprendimiento y a su propuesta cooperativa.

20 Cuando la empresa dejó de realizar sus aportes al Banco de Previsión Social –condición indispensable para ser proveedor de la IMM– se creó la oportunidad para quienes trabajaban en ella, de organizarse y gestionar su propio espacio laboral.



Rumbo surge finales del 2001 a partir de una asociación²¹ de dos instituciones que realizaron una experiencia común en la implementación del Programa PROIMUJER²². Esta asociación posee algunas singularidades que podrían resultar en aprendizajes para los programas dirigidos a mujeres de sectores populares. En particular, la idea de que «funcione como una especie de red de emprendimientos» resulta novedosa. Así mismo, desde el punto de vista formal y contractual, aporta una modalidad que enriquece las escasas alternativas disponibles para estos sectores, que viven la formalización como uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de emprendimientos laborales.

«Para nosotros es todo un desafío lo de generar este paraguas institucional que permita darle un marco de formalidad a los emprendimientos», señala una de sus fundadoras²³.

El proceso que se abre, no sólo apunta a reforzar la posibilidad de mantener la fuente de trabajo, sino también mejorar las condiciones en las que se desarrolla. La capacitación –con un colectivo de adultos de ambos sexos de variada composición socio cultural– apunta a crear y recrear destrezas grupales y personales que se reflejen tanto en el proyecto laboral como en la vida personal.

Cabe destacar que esta propuesta se enmarca dentro del PIOD y se propone realizar, con un grupo mixto, la experiencia de un emprendimiento que contemple –desde su propia gestación y funcionamiento– la equidad de género.

Una experiencia de trabajo con la basura

La basura ha sido históricamente un problema en Montevideo, y se han ensayado diversas fórmulas tanto para su recolección, traslado, eliminación, e incluso su uso. No menos de 23.400 personas, viven de la basura que generan los habitantes de la capital. Estas cifras surgen del

21 La cooperativa Rumbo se constituye a partir de integrantes de CUDECOOP y de Mujer Ahora.

22 PROIMUJER, es un programa de carácter piloto desarrollado por la Junta Nacional de Empleo (organismo tripartito) con CINTERFOR–OIT, con el objetivo de incrementar la empleabilidad y la inserción de las mujeres en el mercado de trabajo. Está dirigido a mujeres de 18 a 55 años que muestran dificultades para acceder a la formación y al empleo. En este marco, se trabajó, entre otros, con grupos de mujeres del Zonal 17 y 18 de Montevideo.

23 Ver artículo «Sociedad Cooperativa Rumbo, haciendo camino al andar», página Web Neticoop, La Hoja, Prensa Cooperativa.

censo realizado por la Intendencia²⁴, que registró a 5.312 clasificadores de residuos. Un 52% más de los registrados en un censo similar de 1990.

La mitad de estos clasificadores censados, tienen entre 18 y 39 años de edad, y el nivel más alto de estudio es el primario, que lo ha completado el 61% de los censados. Los recolectores de residuos trabajan en promedio unos 5.3 días a la semana, con jornadas de 6 horas. En promedio se trabaja unas 675 mil horas por mes²⁵.

Recientemente la IMM ha concretado una experiencia de limpieza en la cuenca del arroyo Malvín Norte. En esa zona, se recoge el descarte de los clasificadores y se realiza la limpieza interna de 3 asentamientos en convenio con el Centro de Participación Popular. Participan 12 personas (6 mujeres y 6 hombres) que se seleccionaron por sorteo entre los clasificadores o familiares de clasificadores, que cuentan entre 18 a 40 años.

Se trata de un convenio diferente porque es de trabajo directo: «poner a funcionar el servicio de recolección en asentamientos, con gente del lugar». Funciona desde el 2002 y está acordado directamente con la División de Limpieza.

A pesar de que no estaba acordado con la IMM, la ONG comenzó a trabajar en la generación de algunas oportunidades laborales para el período post-convenio. «Nuestra preocupación no es sólo con las mujeres, pero es más con las mujeres, porque comprobamos que de los 12 trabajadores del año pasado, los varones consiguieron algo, algo... pero las mujeres, nada²⁶.»

Pioneras a las veredas

El año pasado, diferentes medios de comunicación mostraron a un grupo de mujeres que, armadas de herramientas que suelen manejar los hombres, reparaban las veredas de una de las

24 El censo de hurgadores fue realizado por la Intendencia Municipal de Montevideo en el 2002. Ver resumen de datos en la página web.

25 Diariamente, los hurgadores movilizan 740 toneladas, y esta actividad genera unos \$97,5 millones al año, representando un ingreso, de \$51 por día por hurgador, o lo que es lo mismo, \$ 8,5 pesos por hora.

26 Testimonio registrado en el taller que se llevara adelante con ONGs en el marco del presente proyecto en julio del 2003.

arterias principales de Montevideo. Este grupo se autodenominó «Pioneras», y efectivamente lo han sido, tanto en el aprovechamiento de un espacio del mercado de trabajo, asignado tradicionalmente a los hombres, como por su peculiar conexión con el municipio.

Se trata de un programa para mujeres jefas de familia de escasos recursos, que apuntó a mejorar sustancialmente sus condiciones de empleabilidad. El énfasis estuvo colocado en la integralidad de la propuesta, que cubre diferentes etapas.

La cooperación entre la IMM y la Casa de la Mujer –impulsora y responsable de este programa– se concretó a través de un convenio con la División Vialidad de la IMM²⁷, que habilitaba la construcción de 840 m² de veredas en Bulevar Artigas. En esta experiencia participaron 20 mujeres de 27 a 45 años de edad, que en su mayoría estaban solas a cargo de sus hijos, y que contaban con algunas experiencias de trabajo previa.

En la primera etapa se trabajó sobre la formación personal y social, a cargo de la propia ONG, y en la capacitación técnica. Esta última fue conveniada con el Centro de Capacitación y Producción (CECAP)²⁸. La segunda etapa – centrada en la producción– se concretó a través del convenio con el municipio. Así, las mujeres «aprendieron haciendo», respetando las normas vigentes de aplicación en la construcción de las veredas de Montevideo²⁹.

El convenio con el municipio permitió: consolidar el aprendizaje técnico a través de la práctica; evaluar el rendimiento en tiempo y calidad, con los parámetros del mercado; reforzar la autoestima de las integrantes, a través de logros concretos; poner de manifiesto las posibilidades del grupo para resolver problemas, y tomar decisiones; reforzar el espíritu emprendedor; y dotar a este equipo (y a las mujeres en general) de una «vidriera», dado que el punto de reparación posee gran visibilidad y compromiso³⁰.

La etapa de conformación de unidades productivas y de inserción laboral, cierra el ciclo de esta propuesta. Las capacidades técnicas están adquiridas, y la metodología – sustentada en la producción como elemento central del aprendizaje– resulta sumamente interesante, aunque ge-

27 Este convenio se firmó a fines de setiembre del 2002.

28 El CECAP depende del Ministerio de Educación y Cultura.

29 El convenio se amplió por dos meses más y permitió implementar el módulo de producción, que incluyó a 12 mujeres.

30 En esta etapa las mujeres mejoraron su autopercepción, lo que las impulsó a salir al barrio a hablar con los vecinos y también participar de espacios televisivos, aportando sus testimonios en cuanto a su participación en un rubro tradicionalmente masculino.

nera una fuerte tensión entre los tiempos necesarios para el aprendizaje y los imperativos de la producción. Estas mujeres han ido creando oportunidades de trabajo³¹, en un mercado muy deprimido, aunque reconocen que aún requieren de mayor calidad en la gestión, tan vinculada a la propia prestación del servicio (la elaboración y negociación de presupuestos, la organización del pedido de materiales, el alquiler de maquinaria, la contabilidad, etc.).

Tomando medidas con el otoño

Durante el año 2002 se realizó –con el apoyo del Departamento de Descentralización y liderado por la Comisión de Mujer– el primer llamado dirigido exclusivamente a mujeres, jefas de hogar, de sectores populares³². El denominado Programa de «barrido otoñal» integró 7 equipos de trabajo de mujeres, en zonas de alta concentración comercial de Montevideo. Cada equipo trabajó con una ONG responsable de la propuesta pedagógica.

Los gobiernos locales y los comerciantes de las zonas evaluaron muy positivamente la experiencia. La presencia de estas cuadrillas –fácilmente identificables por su vestimenta de vivos colores– impactó de inmediato sobre la calidad de la higiene de las arterias donde desarrollaron su trabajo. Acompañaron, frecuentemente, su labor principal con acciones de sensibilización sobre la responsabilidad compartida de la limpieza de nuestra ciudad, cumpliendo una función educadora que a su vez dignificó su trabajo.

En este año se reeditó la experiencia con 145 mujeres titulares y 15 suplentes. Nuevamente el llamado a aspirantes movilizó a miles de mujeres de los barrios montevideanos con necesidad de trabajar. Las mujeres seleccionadas en el marco de este convenio recibieron capacitación técnica y formación para la elaboración de un proyecto personal y laboral adecuado a las condiciones actuales del país.

31 Se han creado 3 subgrupos y cada uno ha logrado trabajos particulares que les permite ahora tener una actividad laboral. El colectivo se reúne una vez por semana para compartir las experiencias y reflexionar sobre las dificultades que aparecen en la realización de los trabajos y en la relación con los clientes.

32 Esta acción afirmativa se inscribió dentro de la medida del PIOD dirigida a promover el desarrollo de experiencias piloto de empleos para mujeres jefas, en las tradicionales áreas de servicios municipales.

Esta experiencia ha abarcado a más de 300 mujeres y ha beneficiado aproximadamente a 1500 niñas y niños. Tiene alta visibilidad pública y se constituyó en el primer programa municipal vinculado al área de empleo que ha sido dirigido exclusivamente a mujeres de sectores vulnerables. Bajo el formato de los convenios educativo-laborales trabajó sobre aspectos que reforzaran la autonomía de las mujeres y promovieran la igualdad de oportunidades, apuntando a una población que no se ajustaba estrictamente a la población objetivo inicial.

► Algunos aprendizajes que dejan los convenios

Los convenios educativos que surgieron como propuesta para jóvenes en situación de riesgo social, en un período muy diferente al actual, han ido cambiando en muchos aspectos. Dejan como uno de los más ricos aprendizajes, la implementación de un modelo de colaboración entre el municipio y las organizaciones sociales, lo suficientemente flexible como para adaptarse a objetivos de diferente naturaleza.

La preocupación por prevenir las posibles «conductas delictivas», que estaba presente en los inicios de esta política, se correspondía con la existencia de un «núcleo duro» de pobreza, relativamente acotado, con el cual el trabajo era encarado esencialmente como un medio socializador, dirigido implícitamente a varones.

En los últimos años, la población objetivo ha crecido y se ha diversificado: el número de jóvenes de Montevideo que viven en situación de pobreza y con crecientes niveles de exclusión ha aumentado significativamente. La integración paulatina de las jóvenes mujeres ha puesto de manifiesto la existencia de diferentes formas de exclusión y estigmatización de las y los jóvenes, exigiendo una puesta al día tanto de las ONG's como de los servicios municipales.

Estas experiencias son una potencial plataforma de observación y reflexión sobre la serie de temas que hacen a una mayor comprensión de la función del trabajo en la socialización de mujeres y hombres, y a las posibilidades de incidir, desde propuestas prácticas de contenido pedagógico. El impacto de las experiencias laborales mixtas; las diferentes posibilidades de ingreso al mercado de trabajo; las pasantías y los procesos de formación y capacitación en varones y mujeres; son aún materia de análisis pendiente.

Sin información ordenada y completa, ese proceso no podrá desarrollarse. Por eso se hace necesario llegar a acuerdos mínimos que permitan recolectar los datos con criterios

comunes que habiliten la acumulación de aprendizajes para responder más certeramente a la nueva realidad.

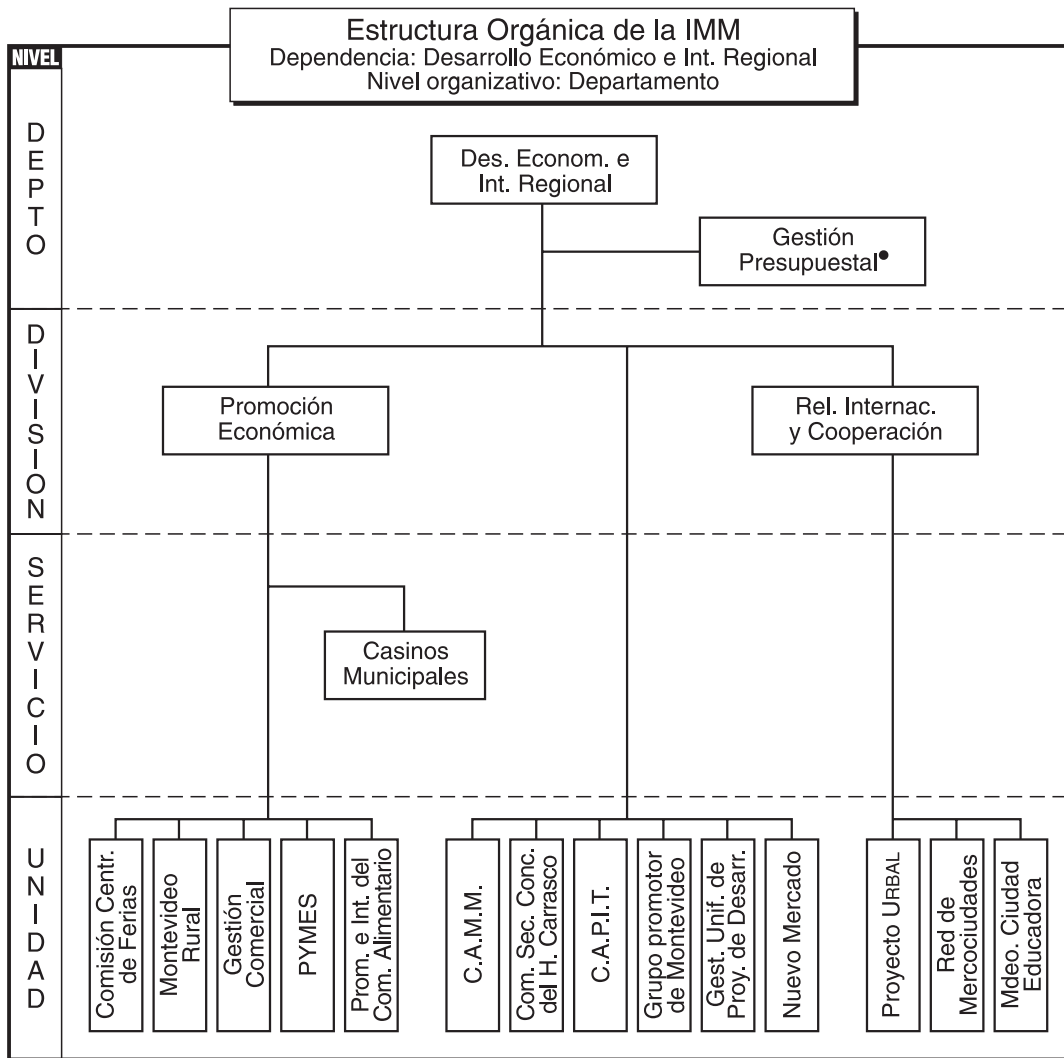
Los convenios se integran a un conjunto de actuaciones favorecedoras de la generación de ingresos, como veremos más adelante. Pero ellos aportan un énfasis particularmente importante para la administración: la focalización en los sectores populares. En este sentido, son una expresión contundente de una prioridad política. Plantean el tema de las responsabilidades municipales en un proyecto de desarrollo más democrático, pero también los límites de las intervenciones, las consecuencias (no buscadas incluso) de las actuaciones municipales en este campo, los riesgos de municipalización de quienes participan, y la necesidad de adoptar un enfoque de género como abordaje insustituible.

El Departamento de Desarrollo Económico

Desarrollo Económico e Integración Regional es el Departamento más nuevo de la orgánica municipal³³, aunque algunos de sus servicios no lo son tanto. El Departamento se organiza en dos grandes áreas marcadas por la División de Relaciones Internacionales y Cooperación, y la División de Promoción Económica y una serie de espacios institucionales que son seguidos directamente desde la dirección del Departamento (ver cuadro de la página siguiente).

El Departamento de Desarrollo Económico expresa la preocupación de la IMM por diseñar e implementar un conjunto de políticas focalizadas que faciliten el desarrollo, expansión y consolidación del tejido económico productivo del departamento. «Hace unos años, el Municipio se concebía solo en función de sus competencias tradicionales, es decir la construcción de obras viales, infraestructuras, servicios de alumbrado, saneamiento, etc. Hoy, un enfoque moderno del papel de los Municipios –y es por cierto el que asumimos en el gobierno de Montevideo– nos exige considerar el tejido económico y sus unidades productivas constituti-

33 Este Departamento se crea en este período, en el marco de una reestructura que implicó la eliminación del Departamento de Actividades Productivas. Uno de los cambios más significativos se encuentra en la reordenación y regionalización en el Departamento de Descentralización, del mismo período.



* La Unidad de Gestión Presupuestal depende funcionalmente de la División Ej. Presupuestal.

vas (...) La Intendencia asume, en este sentido un rol proactivo, de promoción del desarrollo económico, de facilitador. ...»

A los efectos del presente trabajo se analizarán –de manera no exhaustiva y en función de los objetivos buscados– solamente algunas actividades que lleva adelante este Departamento.

Las PYMES en la mira

Se estima que las PYMES, constituyen más del 90% del total de unidades económicas del departamento de Montevideo. Un estudio reciente indica que aproximadamente el 10% de la población activa urbana está empleada en empresas con menos de 5 ocupados³⁴. Hacia mediados de los 90's, y a partir de la demanda de diferentes actores públicos y privados, la Intendencia de Montevideo comenzó a perfilar algunas acciones destinadas a apoyar a microemprendimientos.

Con la creación del Departamento de Desarrollo Económico, se formaliza una Unidad destinada a apoyar el surgimiento y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas, priorizando la creación de fuentes de empleo en Montevideo.

La Unidad, dotada de pocos recursos humanos y financieros, ha definido su estrategia de trabajo en base a algunos programas que apuntan a apoyar, asesorar y articular en favor del mejor desempeño de las MYPES.

INFOPYME es uno de los servicios destacados, que opera a través de internet. En esta página se puede encontrar desde información general de interés para las empresas (direcciones de organismos, por ejemplo), una Guía de Formulación de Proyectos, algunos textos de referencia, hasta una base de datos de empresas de diferente tipo.

En lo que refiere a la oferta de créditos –que es uno de los «cuello de botella» de los micro y pequeños emprendimientos– la Unidad ofreció dos alternativas que han tenido dificultades con el financiamiento³⁵. Recientemente, y a partir de la aprobación de un proyecto con la Diputación de

34 Separata «Informalidad y Seguridad Social en Uruguay» Equipo de Representación de los Trabajadores en el BPS, Instituto Cuesta Duarte y FESUR. Montevideo, setiembre 2002. En base a datos de la Encuesta Continua de Hogares 1991–2000.

35 Puerto Joven, iniciativa de la Comisión de Juventud de la Intendencia y Unidad PYME que comenzó en 1998, concedió 45 préstamos en sus primeros dos años de vida, con un promedio de 8.000 dólares por emprendimiento. (Tomado de:



Barcelona, se creó un Fondo de Microcrédito. Dicho fondo surge del acuerdo entre la Intendencia, la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito (COFAC), y el Fondo Nacional Cooperativo de Garantías (FOGAR). Con este fondo se apunta «a generar nuevo empleo y a consolidar la producción de bienes y servicios a nivel urbano y rural en el Departamento de Montevideo, a través de una asistencia financiera y técnica que ofrecerán en forma conjunta y coordinada las instituciones participantes³⁶.»

Dentro de esta línea de crédito la Unidad PYMES asesora y orienta a los aspirantes y realiza la evaluación técnica acerca de la viabilidad operativa y económico-financiera de los emprendimientos³⁷.

En relación a la Capacitación, la Unidad desarrolla desde su creación, una línea que busca apoyar a los emprendedores en diferentes aspectos. En el transcurso del 2002 han intensificado esta línea y realizaron cursos sobre diversos temas –la mayoría presenciales y otros por internet, en los que participaron más de 300 personas. Poco más de la mitad pertenecían a emprendimientos no formalizados y eran adultos, sin grandes diferencias en la distribución por sexo.

En el verano del 2003, a partir de convenios con diferentes entidades de capacitación, se llevaron adelante 12 cursos que cubrían un amplio abanico: desde el trabajo en equipo, gestión, marketing y cooperativismo, hasta normas ISO. Si bien el precio era menor al del mercado, se trató de cursos pagos, para los cuales la IMM aportaba el local y la difusión.

Finalmente, la Unidad tiene el Programa de Empleo, que ha dado prioridad a los emprendimientos de carácter asociativo. Su impacto ha sido muy puntual, localizándose fundamentalmente en asesorías a Comisiones de Trabajo zonales, y a algunas iniciativas cooperativas.

Informe «Jóvenes, Empleo y Educación » * Capítulo Uruguay a cargo del Soc. Alvaro Paciello, De la investigación «Jóvenes trabajadores en el MERCOSUR y CHILE: desafíos y respuestas» solicitada por FESUR).

36 Objetivo que figura en el texto del Convenio firmado el 12 de junio de 2003.

37 COFAC realiza el análisis económico financiero definitivo, exigiendo de acuerdo al reglamento de crédito los parámetros de aceptación crediticia y las garantías necesarias. El plazo máximo será de 12 meses para capital de giro y de 18 meses para inversión, sin periodo de gracia de capital y el monto máximo es de \$60.000 (aproximadamente US\$ 2.200). El Fondo y los aportes de COFAC son rotatorios, de forma que los pagos que se realicen por concepto de capital serán reintegrados a cada uno por partes iguales, y los que se realicen por concepto de intereses serán percibidos por COFAC y no se destinarán a nuevas financiaciones. El FOGAR podrá otorgar garantía hasta el 50% de los créditos debidamente aprobados.

Sin duda, los objetivos de la Unidad PYMES resultan de suma relevancia y gran potencial a la hora de considerar las políticas activas de empleo que se pueden desarrollar desde la IMM. Aspectos vinculados al apoyo financiero y económico, pero también de asesoramiento, orientación y capacitación son fundamentales para la promoción y consolidación de las MYPES, que ocupan un sector importante de la población. Asimismo, la búsqueda de asociaciones y coordinaciones con otros organismos públicos y privados aparece como una estrategia adecuada y necesaria. Sin embargo, parece enfrentarse al desafío de alcanzar aquellos emprendimientos que cuentan con menores recursos por provenir de personas de sectores populares. Si estas personas son mujeres, los desafíos se tornan más exigentes.

El uso de la tecnología informática como medio privilegiado de comunicación e información –que responde en parte a la escala y número de personal de la Unidad–; la temática de los cursos que se implementan –de carácter eminentemente técnico y que requieren de cierta base de educación y experiencia previa–; el precio de los mismos; las condiciones de los préstamos del Fondo de Microcrédito, se plantean como dificultades si se piensa las necesidades específicas de las mujeres de los sectores populares.

El Programa Empleo, que se ha desarrollado en el marco de la política de descentralización de la IMM, aparece como oportunidad para llevar adelante experiencias que involucren sectores más desfavorecidos. Asimismo, la participación de la Unidad en el Programa Ciudad Vieja Renueva y en el Proyecto de Centros de Desarrollo Local Zona Este, la enfrentará a desafíos de los cuales puede extraer ricos aprendizajes que la potencien y habiliten un mayor impacto en esta área que aparece como estratégica.

Parque Tecnológico Industrial (PTI)

El Parque Tecnológico es un proyecto de características singulares y novedosas dentro del municipio, si se piensa en la generación de ingresos. Esta propuesta se ha implantado en la zona del Cerro en el predio y las instalaciones que dejara el antiguo Frigorífico Nacional, fundado en los inicios del siglo pasado. En el momento de su liquidación final, se abrió la oportunidad para la IMM de recuperar un espacio privilegiado de 20 hectáreas, con más de 20.000 m² de edificación en condiciones para reciclar.



Su ubicación es considerada estratégica³⁸ ya que se encuentra en la cercanía tanto del puerto como del aeropuerto; los accesos a las rutas nacionales que atraviesan el país están muy próximos al predio; y a pocos kilómetros de donde se instalará el Mercado Modelo.

Sin embargo, el proyecto tiene aún un desarrollo limitado, respecto a su ambiciosa propuesta, que requerirá de un proceso de largo aliento pues aspira a impactar en variadas dimensiones. Los ejes que definen su identidad, según sus responsables, son: el desarrollo de actividades económico–sociales autosustentables; la generación de empleo; el estricto respeto medio–ambiental; y la búsqueda de innovación tecnológica que incluya la aplicación de nuevos métodos de gestión y organización.

«Hasta hoy –señala E. Martínez, responsable del proyecto– ha sido un proceso de fundación y desarrollo de proyectos empresariales, con buen contenido tecnológico y de calidad, y con claro impacto socio–económico»³⁹.

El PTI alberga actualmente a más de veinte empresas, que se benefician del uso de las instalaciones y servicios: energía eléctrica–potencia 1.500 Kwz, agua potable, saneamiento, y seguridad. Estas empresas tienen proporciones y proyecciones comerciales diferentes. Así conviven empresas cooperativas –gestionadas por sus trabajadores– junto a una empresa como la brasileña Sacotem⁴⁰, que ha comprometido aportes de impacto a la infraestructura.

En el PTI hay varias empresas de «economía solidaria» que están centradas en actividades diferentes⁴¹, pero que surgen de un propósito similar: la defensa de los puestos de trabajo.

El caso de Niboplast ilustra una situación cada vez más frecuente. Ante el cierre de la empresa, en el año 2001, los trabajadores buscaron diferentes alternativas para conservar su lugar de trabajo. Gestionaron cobrar sus despidos al menos en máquinas y encerres que les permitiera continuar sus tareas. Luego de difíciles negociaciones con el BROU lograron su propósito y pudieron «invertir» en el nuevo emprendimiento. Un préstamo de la Federación Uruguaya de Cooperativas de Producción y el apoyo municipal les han permitido comenzar con este emprendimiento.

38 Entrevista a Embert Martínez, responsable del PTI realizada en el mes de junio del 2003.

39 Entrevista citada.

40 Fábrica de bolsas de papel, para alimentos, ha sido declarada de Interés Nacional y Municipal.

41 Desde el cuidado y seguridad del propio predio y las instalaciones del PTI, hasta la recuperación y molienda de vidrio.

El aporte municipal a este grupo consiste, no sólo en la exoneración de cualquier pago por el espacio cedido en el PTI, sino también en la materia prima. Niboplast recupera el PET de los envases no retornables, y la IMM le pone a disposición el material recogido en el equipamiento urbano instalado en todo Montevideo. Además, se anunciaba que la cooperativa estaría construyendo las matrices para producir luminarias para ornato público.

Pese a esto, la empresa no logra traspasar los límites de la supervivencia⁴². Si bien, como señalan sus directivos, podrían realizar diferentes productos en base a esta materia prima, no hay quien ponga el dinero para las inversiones necesarias. El problema crediticio es, sin duda, una de las trabas importantes para esta y otras empresas, al que se une la dificultad de modificar el sistema de trabajo, el marco de referencia, y el tipo de responsabilidades.

El PTI es una apuesta a la potenciación de los emprendimientos y a la multiplicación de las ventajas comparativas a través de la asociación y la cooperación. La concentración en un espacio común da la oportunidad de reducir costos y tiempo de traslados, pero también, de realizar ricos intercambios de aprendizajes, experiencias y servicios. Para algunas empresas esto es muy tangible. Los responsables de una empresa⁴³ que gestiona la destrucción de tubos de luz y lámparas de mercurio, destacan que la proximidad del molino de otra empresa, emplazada en el PTI, les permite realizar ahorros significativos ya que el desplazamiento no tiene costos. Al mismo tiempo, como resulta evidente, esto se revierte sobre la otra empresa, que aprovecha la posibilidad de brindar un servicio en su tiempo ocioso.

La experiencia del PTI muestra, en primera instancia, que es posible darle nuevos usos a los recursos de infraestructura que han quedado en desuso, habilitando el desarrollo de emprendimientos que no serían posibles sin esta alternativa. Por otra parte, la intervención privada en la restitución y adecuación de la edificación existente, puede alimentar un proyecto común y contribuir a la revalorización de una zona particularmente golpeada por la crisis.

42 Según testimonio de una de sus integrantes, hace 4 años se ganaba unos \$22 por hora, como maquinista. Ahora no llegan a los \$13. «En total, cada cooperativista percibe unos \$2.600 al mes, más una comida al día y el reembolso de los gastos del transporte. (...) Las jornadas laborales son de 10 horas de lunes a viernes.» Ver p. 21 de Brecha del 17 de abril de 2003.

43 Entrevista a responsables de Ma&a – Ingeniería Ambiental que actualmente concentra sus esfuerzos en el Proyecto Hermes, al que nos referimos.



La promoción de iniciativas concatenadas, que permitan economías de escala en cualquiera de los rubros o servicios necesarios para el funcionamiento empresarial, también resulta un aprendizaje de gran interés, que puede replicarse en otras experiencias y contextos.

La Cooperación Internacional como punto de apoyo

La IMM ha desarrollado distintas experiencias con el apoyo de la cooperación internacional que apuntan a resolver problemas de muy diverso orden. Algunos de ellos impactan sobre la generación de ingresos de manera directa, otros de forma más indirecta. Todos, sin embargo, convocan a la articulación y cooperación entre actores sociales e institucionales.

En el marco de la Red URBAL se ha puesto en marcha este año el Proyecto «Políticas Sociales Urbanas: una propuesta para la integración social en áreas centrales» (Ciudad Vieja Renueva). El mismo se propone aportar a al integración social de la población de la Ciudad Vieja –en tanto área central deprimida– a través de intervenciones focalizadas en el desarrollo socioeconómico del barrio. El mejoramiento del entorno, a través del restaura y rehabilitación del patrimonio histórico y el entorno urbano, se instrumenta a partir del desarrollo de capacidades y destrezas de la población local.

Esta iniciativa, que procura articular políticas sociales integrales a través de la participación activa de actores públicos y privados y de la potenciación de los recursos locales, busca mejorar las condiciones de vida de la población local.

La Ciudad Vieja se constituye – por su interés patrimonial, histórico y turístico – en un polo para el desarrollo de diferentes acciones y emprendimientos que pueden reactivar la zona y generar fuentes de ingreso para diversos sectores.

En lo que se vincula de manera inmediata con el empleo y la generación de ingresos, el proyecto recoge aprendizajes, y propone «aprender haciendo». Cubrirá a un total de 72 personas⁴⁴ del barrio en la escuela taller de oficios. Se desarrollarán cursos teórico-prácticos vincula-

44 En 3 ciclos de 6 meses de duración y con 24 becarios por ciclo. Los becarios recibirán durante el período que dura la capacitación tres salarios mínimos mensuales.

dos a albañilería, carpintería de obra y herrería. Los vecinos y vecinas trabajarán en la rehabilitación de la zona a través de la recuperación de 36 fachadas y la remodelación de dos espacios públicos, al menos.

Por otra parte, dentro del mismo proyecto se prevé la realización de pasantías a través de convenios con empresas y posterior acompañamiento laboral de los becarios. Bajo esta modalidad se espera cubrir a 82 personas durante 6 meses. De acuerdo a lo planificado las pasantías estarán volcadas hacia actividades vinculadas a la gastronomía, el comercio y el turismo.

Finalmente, se prevé realizar 3 talleres de capacitación en gestión empresarial para un total de 105 participantes. Una parte de los beneficiarios serán los egresados de la escuela taller. Esta capacitación estará a cargo de la Unidad PYMES, que también instalará una ventanilla de atención semanal en la Ciudad Vieja para asesorar y dar asistencia técnica a emprendimientos. El Proyecto cuenta con un fondo para microcréditos, que se sumará al disponible por la Unidad PYMES para apoyar propuestas que surjan en la zona.

Los principales destinatarios de este proyecto son los y las jóvenes menores de 29 años; las mujeres jefas de hogar; y desocupados recientes mayores de 40 años. Se requiere ser residente de la Ciudad Vieja; mayor de 18 y menor de 55 años; estar desocupado/a y tener primaria completa.

Los Centros de Desarrollo Económico Local

En este año la IMM ha creado dos Centros de Desarrollo Económico Local (CDEL) en las Zonas 8 (Carrasco Norte) y 11 (Casavalle) en los que se promoverán actividades de asistencia técnica y capacitación que apoyen la generación de nuevos empleos y aporten a la consolidación del tejido productivo.

«La población priorizada es la que se encuentra en riesgo de exclusión social, mujeres jefas de hogar, jóvenes con dificultad de inserción laboral, empresarios y/o empresarias de micro y pequeños emprendimientos en actividad económica con necesidad de fortalecimiento o expansión; mujeres mayores de 30 años con dificultades de inserción laboral, trabajadores (mujeres y jóvenes) en situación de desempleo, subempleo o que se encuentren en seguro de paro.»

Cada CDEL cuenta con un equipo multidisciplinario municipal (Asistente Social, Economista, Ingeniero Agrónomo y Técnico en Administración) que acompaña a un/a Cordinador/a. Ellos son

responsables de impulsar e implementar las iniciativas locales de empleo, de desarrollo empresarial y desarrollo local.

Esta propuesta es novedosa, tanto en el panorama municipal como nacional, pues se propone la articulación de diversas iniciativas y una intensa interacción entre actores de múltiples sectores. Se busca contribuir así a la revitalización de la economía local, potenciando el espíritu innovador, con un enfoque que brinde igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. Las líneas de intervención refieren al fortalecimiento de iniciativas locales de empleo, de desarrollo empresarial y de desarrollo local.

Los Centros se llevan adelante en convenio⁴⁵ entre el Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional y el «Programa de Apoyo Integral a los Sectores Sociales más Necesitados en la Periferia Urbana de Montevideo» (PAPPUM), que está financiado por la Unión Europea y el Ministerio de Educación y Cultura de nuestro país. En función de la metodología propuesta, los Centros operan en estrecha relación con la Unidad PYMES y la Unidad Montevideo Rural. Por su implantación territorial y su concepción, la División Región Este del Departamento de Descentralización interviene tanto en la puesta en marcha como en el desarrollo de este proyecto, que también ha comenzado a coordinar con las ComunaMujer⁴⁶ de las zonas.

A nivel local, los CDEL se proponen ser un lugar de convergencia de los principales actores locales. La vinculación con las Juntas Locales, los Servicios Centros Comunales Zonales y Concejos Vecinales es parte de su estrategia. Representantes del gobierno local integran la «Comisión por el Trabajo», junto a miembros de ONG's, Comisiones Zonales de Mujer, de los sectores juveniles, empresarios y trabajadores. Los cometidos de esta «Comisión por el Trabajo» son amplios: participan en el apoyo a la coordinación de cada Centro, en la planificación de las acciones a desarrollar, evalúan proyectos, colaboran en la promoción del trabajo y el empleo, en la ubicación de fuentes alternativas de financiamiento, y también en la actualización del diagnóstico de su zona.

Los Centros, tal como se han concebido, permitirán abrir un nuevo espacio de cooperación público/privado y público/público para la generación de ingresos.

45 «Proyecto de Cooperación Bilateral, de Fomento y Apoyo a la creación de dos Centros de Desarrollo Económico Local» (CDEL).

46 ComunaMujer es un programa de fortalecimiento de la participación de las mujeres a nivel local, que lleva adelante la Comisión de la Mujer de la IMM desde hace varios años.

En las zonas de intervención de los CDEL se han identificado en un período de cinco meses alrededor de 40 grupos organizados y otros en proceso de formación, así como iniciativas individuales que llevan adelante micro emprendimientos en las áreas de la agricultura urbana, la producción artesanal, el turismo, la elaboración de prendas de vestir y calzado, la gastronomía, fabricación de materiales de construcción, etc.

Se destaca que un elevado porcentaje de los mismos están integrados exclusivamente por mujeres jóvenes y adultas en distintas áreas de producción (artesanías, fabricación de bloques, producción de hongos, hasta las más tradicionales como la confección y la gastronomía).



El territorio como posible encuentro entre los actores

Montevideo ha sido para muchos observadores urbanos, un modelo de ciudad socialmente integrada, con fuertes componentes igualitarios. La composición social de sus barrios, tradicionalmente diversa, se ha visto afectada para tornarse crecientemente homogénea «... emergen dos modalidades de segregación residencial extremas: los guetos de pobreza crónica y los condominios de sectores con alta capacidad adquisitiva. Este nuevo mapa urbano (...) al que se le suma la segmentación en los centros educativos, desemboca en que individuos y hogares de diferente extracción social dejen de compartir espacios comunes (plazas, calles) e instituciones ciudadanas (educación, salud)⁴⁷.»

Los cambios en el mercado de trabajo, en las formas de integración social y en la geografía urbana, que comienzan a gestarse a mediados de los años 50; pero se profundizan con el nuevo modelo de acumulación de los 90. Este implicó la apertura de mercado, la tendencia hacia la desregulación y la crecientemente vulnerabilidad del Estado respecto al sistema global y regional.

47 «Modalidades de participación urbana en los 90: los asentamientos irregulares en el área metropolitana de Montevideo». (informe de avance, mimeo) Avila, Baraibar, Errandonea, Katzman (coord.) IPES, UCUDAL. Montevideo, agosto 2003.

Montevideo se retrae en su crecimiento, fenómeno que convive con la extensión del área metropolitana, que integra zonas de los departamentos de Canelones y San José. Parte de este crecimiento puede ser explicado por la atracción que ejerce sobre los sectores medios la infraestructura instalada en las zonas balnearias. Al mismo tiempo, en el propio Montevideo se daba un proceso de conurbación, con nacimientos de fraccionamientos urbanos y asentamientos irregulares en áreas rurales.

Estos fenómenos obedecen a diferentes factores –de órdenes diversos: las nuevas modalidades del capitalismo y su impacto sobre el mercado de trabajo; los procesos que se operan en el mercado inmobiliario –que generan búsqueda de espacios con costos inferiores a los encontrados en las zonas centrales.

Entre los factores que hacen a la creciente fragmentación de la ciudad es posible señalar la liberalización del mercado de alquileres de mediados de los 70; la reducción de la participación del Estado en el financiamiento y construcción de viviendas; la inexistencia de una oferta de tierra urbanizada accesible; y el valor del suelo y la propiedad de la tierra⁴⁸.

El actual espacio urbano montevideano está marcado entonces por movimientos relativamente recientes, de crecimientos y vaciamientos en diferentes zonas, que han alterado la composición social de los barrios y separado el espacio geográfico de los diferentes segmentos sociales. Diversos autores afirman que el modelo de acumulación de los 90 ha llevado a lo que denominan una ciudad con zonas «ganadoras» y «perdedoras». Otros prefieren referirse a una ciudad con «nueva pobreza urbana atrincherada y riqueza autocercada»⁴⁹.

Este proceso de fragmentación tiende a profundizarse, ya que las situaciones de vulnerabilidad se entrecruzan y establecen «rutas de la exclusión» que se asocian, entre otras, con variables como el comportamiento reproductivo de las y los jóvenes, o sus logros educativos⁵⁰. En algunos barrios se concentran altas tasas de desempleo, y por consiguiente bajos ingresos, altos niveles de pobreza, ausencia de protecciones laborales.

48 Nahoum, Benjamín Pág. Web, Revista Propiedades ver artículo «Los asentamientos irregulares, entre prevenir y curar.» Primeras jornadas uruguayas de asentamientos informales 2002.

Adriana Berdía Pág. Web, Revista Propiedades. Ver artículo «Políticas sociales» 2002.

49 Modalidades de participación urbana... op cit.

50 Algunos estudios alertan que para mujeres de igual nivel de instrucción y del mismo grupo de edad, las tasas de fecundidad difieren dependiendo de la composición social del barrio en el que reside la madre (Kaztman, 1999).



Esta nueva realidad socioeconómica, que se manifiesta también a nivel territorial, exige de políticas y acciones que apunten a quebrar con esta creciente fragmentación, de manera de colaborar en el freno y debilitamiento de los procesos de exclusión social.

La integración o revinculación al mundo del trabajo es, en este sentido, una de las «rutas» posibles hacia la integración. Ello, por el impacto que tiene obviamente sobre los ingresos, pero también sobre la integración social, el acceso a bienes, instituciones y servicios públicos, y también a los componentes identitarios. La disminución de los recursos del Estado para responder y amortiguar los efectos de la crisis, hace imprescindible la búsqueda de nuevas articulaciones que apunten a quebrar con la lógica de la guetización.

Si se piensa en las mujeres de los sectores más desfavorecidos, el aislamiento que impone el territorio se profundiza como consecuencia de la socialización de género. Quebrar con la lógica de este aislamiento, implica integrar nuevas oportunidades que promuevan la ciudadanía, reforzando no sólo los aspectos vinculados al ingreso, sino también aquellos que refieren a la apropiación y el ejercicio de derechos.

Un caso desde lo territorial

En un trabajo reciente se apunta a jerarquizar las acciones municipales en el área de empleo, por el vínculo que el municipio puede entablar con diferentes actores a partir de su mayor proximidad a las diferentes realidades y problemáticas. La descentralización que se ha procesado en el departamento de Montevideo, por otra parte, suma posibilidades de incidencia a los actores locales, tradicionalmente débiles en nuestro país.

«Las probabilidades de éxito de las políticas de empleo aumentan con la participación de los actores sociales y la ejecución descentralizada. (...) La participación de organizaciones sindicales y empresariales de nivel sectorial y departamental permitiría detectar más rápido los problemas y diseñar soluciones»⁵¹.

51 Notaro, Jorge «La política de empleo en tiempos de recesión. Lineamientos para discusión en Uruguay 2003», Avance de Investigación, enero 2003, Montevideo.

Si bien existen experiencias a nivel del departamento de Montevideo que ya se están implementado con diferentes características, formas y perfiles, recogemos una que puede servir de ejemplo en lo que hace a la búsqueda de concertación de actores, para la promoción y revitalización de una zona particular de la ciudad: la Ciudad Vieja.

En esta zona se constituyó la Asociación Paseo Cultural de Ciudad Vieja, que se inserta en dos experiencias de integración público – privado vinculadas al sector turístico. Una es la Corporación Turística de Montevideo, presidida por la IMM, y la segunda es la llamada «Comisión Cruceros» con integración del municipio y cuya presidencia la ejerce el Ministro de Turismo. Ambas experiencias han tenido resultados positivos, según la Asociación.

Se busca «una Ciudad Vieja atractiva y segura, revalorizar el patrimonio cultural, histórico y artístico, y ponerlo a disposición del turista tanto nacional como extranjero⁵²». La Asociación está patrocinada por la IMM, y fue convocada recientemente para cooperar en el proyecto «Ciudad Vieja Renueva».

La Comisión Cruceros surge a partir del creciente número de cruceros que está llegando a Montevideo⁵³. Este fenómeno, relativamente reciente, ha exigido una acción por parte del Ministerio del Interior en lo que hace la seguridad; de la Intendencia en lo que refiere a permisos para instalación de ferias artesanales, horarios, eventos culturales, etc.; el Ministerio de Turismo; y del sector privado que está instalado en la zona desarrollando actividades comerciales y de servicios.

La Asociación, por su parte, articula con la oferta de artistas que tienen sus ateliers en la zona, las galerías de arte, hoteles, y el creciente número de negocios gastronómicos. También están trabajando para mejorar la oferta comercial de la zona e impulsar el uso y reciclaje de edificios ociosos. Para su presidenta, «la Ciudad Vieja es un punto de oportunidades en crecimiento referidas al turismo interno y externo que se puede mejorar día a día». Por esta razón «hay que trabajar más la oferta de servicios y continuar mejorando la calidad de los existentes, nuevos paquetes de «tours», «boliches temáticos» que funcionen durante toda la semana».

52 Entrevista realizada a presidenta e integrantes de la Asociación Paseo Cultural de Ciudad Vieja, abril 2003.

53 «63.000 personas han llegado a Montevideo en cruceros esta temporada y sólo se registraron 2 incidentes de robo. La evaluación de las compañías es excelente. Se está trabajando para ampliar nuevas llegadas de cruceros, para lo cual se ha iniciado el dragado del puerto» Entrevista citada.



Dado que la actividad comercial diaria tiene costos fijos importantes –y que el consumo interno es insuficiente, y la llegada de cruceros estacional– el desarrollo de la capacidad asociativa entre micro y pequeños empresarios podría ser una respuesta. Una oferta de propuestas culturales que vaya variando en los días de la semana, por ejemplo, puede ser de interés para los consumidores y permite controlar los costos a los responsables.

Algunos ejemplos de inversión del último período

Entre los economistas se habla del funcionamiento de un círculo virtuoso entre el crecimiento de la actividad económica vía inversiones y cambios tecnológicos, y el aumento de la competitividad, las exportaciones y la producción para el mercado interno, los salarios y el empleo⁵⁴. Es claro que en los últimos años este círculo no ha operado en el país, lo que ha agravado aún más la grave situación del mercado de trabajo.

La atracción de la inversión privada se ha constituido en un tema cada vez más importante en la región y en el país. La creciente dificultad desde el Estado para financiar diferentes iniciativas, hace necesaria la búsqueda de «socios» que inviertan capital que, se busca, redunde en la generación de empleos.

En muchos casos, la inversión ha estado cuestionada. Han estado en discusión tanto los mecanismos de convocatoria, como los procedimientos, los montos a invertir, el propósito, y también los impactos no previstos. No cabe duda que la instalación de inversiones privadas supone una negociación, muchas veces compleja, y el acuerdo entre actores cuyos intereses difieren. Los gobiernos municipales juegan un rol, en ocasiones protagónico.

- La producción orgánica es un ejemplo posible de inversión privada. Obviamente se trata de una inversión de pequeños montos y con «inversores» que son característicos. En este caso se trata de familias que se dedican a la producción en huertas, granjas y alimentos. Estas iniciativas requieren de apoyos múltiples y Montevideo Rural viene acompañándolas, junto a otros actores institucionales y sociales.

54 Notaro Op. Cit.

Se ha creado una Asociación de Productores Orgánicos que reúne unos 150 grupos, y a la vez existe una Red de Mujeres Rurales y una Asociación de Mujeres Rurales de las cuales participan productoras orgánicas.

La Intendencia Municipal de Montevideo, dentro de la Unidad «Montevideo Rural» tiene un programa dirigido a «consolidar la producción orgánica como una alternativa viable para pequeños productores familiares y vecinos del área de influencia de Montevideo⁵⁵». A través de éste programa realizan actividades de información, capacitación y apoyo organizativo para experiencias de producción agroecológica y su comercialización para grupos de productores orgánicos. Por otra parte, se brinda también servicio de laboreo de tierras para productores que carecen del equipamiento apropiado y otorga una rebaja adicional en la contribución inmobiliaria⁵⁶.

La producción orgánica es fundamentalmente familiar y las mujeres tienen una importante participación. «Las mujeres son claves en la producción, administración y relaciones públicas. Son quienes más se preocupan por la capacitación y quienes más participan⁵⁷.» Se trata, por lo tanto, de una experiencia que al tiempo que da la oportunidad de generar ingresos, permite la obtención de calificación de aquellas mujeres que participan ejerciendo roles nuevos y ejercitando nuevas habilidades.

A nivel internacional la demanda por productos orgánicos está aumentando notablemente, y el país tiene ventajas comparativas en este terreno, lo que permite suponer que se trata de un sector que tendrá crecientes inversiones. Por otra parte, sus características lo hacen apropiado para la producción familiar.

La producción orgánica está creciendo en nuestro país y también en el departamento de Montevideo, pero aún se carece de un marco legal que garantice la calidad del producto. La certificación, hasta el momento, la otorga la pertenencia a la Asociación y se debe cumplir con las normas de protección correspondientes.

55 Página web de la Intendencia.

56 Próximamente, en el marco de un proyecto de Montevideo Rural con la Junta de Galicia, se instalarán dos cámaras frigoríficas en el noreste y oeste de la capital para la conservación de los productos, y se adquirirá un carro con vitrina refrigerada que se usará para la venta.

57 Entrevista a un directivo de la Asociación de Productores Orgánicos, junio de 2003.



Los espacios de comercialización interna aún constituyen un círculo muy pequeño, se accede a estos productos a través de la Feria del Parque Rodó; sólo algunos han llegado a los supermercados, y la mayoría vende en las propias quintas o a través de venta a domicilio. Se plantean algunos problemas de comercialización por canales formales, vinculados con las normas bromatológicas, de acuerdo a lo señalado por el directivo de la Asociación de Productores Orgánicos que fuera entrevistado. Algunas de estas limitaciones son compartidas por las MYPES que trabajan en la elaboración de alimentos en general.

- ◉ El otro ejemplo que parece importante señalar, es una experiencia de gran impacto potencial sobre micro, pequeñas y medianas empresas. Se trata de un proyecto de dos años de duración que están implementando la Intendencia y la Unión Europea. Implica una inversión global de 1 millón y medio de euros, de los cuales 900.000 son europeos⁵⁸. Nos referimos a la intervención en el pueblo de Santiago Vázquez, que busca rescatar en él «la vocación de polo turístico y recreativo, colocándolo como centro de servicios y actividades fuertemente vinculado a la propuesta de los parques municipales, humedales del Santa Lucía y el área rural⁵⁹.»

Esta iniciativa –que involucra aspectos urbanísticos, viales, paisajísticos, culturales y directamente productivos– apuntará a un desarrollo local apoyado en el eco-turismo. Con la activa participación de los pobladores y diferentes actores, se propone crear condiciones que dinamicen una zona hasta ahora deprimida, creando así nuevas oportunidades para la generación de ingresos.

58 Semanario Brecha, suplemento El Ocho. 8 de agosto 2003, Montevideo.

59 Brecha, op.cit.

Consideraciones finales

- El municipio como gobierno y como institución político-administrativa refiere a un territorio donde transcurre la vida de la gente. Por eso se le «localiza» tan rápidamente y es, para quienes vivimos en la ciudad, más cercano y tangible que el gobierno nacional. Esa proximidad hace también que la administración «vea», «oiga» y «sienta» cómo palpita la cotidianidad de la población. Pero no hay que olvidar que estamos hablando de un órgano del Estado, que forma parte de una institucionalidad, de un sistema político, y también de una tradición. Esa tradición, que fuera centralista en el Uruguay, colocó al municipio en una posición débil y con potestades asociadas, fundamentalmente, a los servicios de mantenimiento y cuidado de la ciudad. Claro está que esto no lo excluyó de las prácticas clientelares que creó empleo público durante décadas.

La revalorización del municipio a nivel mundial, y de América Latina en particular, junto a la Reforma del Estado y el neoliberalismo como nuevo paradigma, han puesto a los gobiernos en una nueva situación. Montevideo participa de este proceso, que se vuelve más exigente en la medida que se manifiestan abiertamente graves desigualdades que urge encarar. El marco de la cohabitación signa este proceso.

Con la legitimidad que aportó la ciudadanía a través del voto al gobierno⁶⁰, la IMM ha tomado en sus manos el ejercicio de algunas medidas que consideró su obligación, ensanchando aún

60 El actual gobierno municipal de Montevideo recibió el apoyo del 57% del electorado.

más, un proceso de agregación de nuevas responsabilidades que se venía dando, por la vía de los hechos. Los recursos se reorientaron, priorizando aquellos sectores, áreas y poblaciones, que se consideraron centrales para la estrategia del gobierno. La descentralización fue, y sigue siéndolo, una línea estructuradora de estas decisiones, que apuntan a lograr un desarrollo local cada vez más integral.

Nuevos desafíos se integraron a partir de las demandas y necesidades de la gente, en un contexto de crisis desconocida para el país. Así, la problemática del estancamiento económico y su contracara: el desarrollo de alternativas; la creación de empleo; el apoyo a iniciativas de generación de ingresos; la promoción social de sectores excluidos; fueron integrándose como preocupaciones que buscaron formas concretas para traducirse en acciones. Ingresaron también nuevos enfoques –con mayores o menores resistencias– que buscan desplegar estrategias que resulten respetuosas de algunas cuestiones básicas tales como, el cuidado y preservación del medio ambiente, y la equidad de género, en tanto igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

- Los temas del mundo del trabajo preocupan cada vez más a los actores públicos y privados; pero las potestades y posibilidades que tiene el gobierno municipal para la generación de ingreso y empleo, son limitadas. Las acciones intencionadas que se desarrollan desde el municipio no pueden verse como una política de empleo o de generación de ingresos. Algunas áreas y servicios se relacionan desde una propuesta socio educativa al mundo del trabajo, como en el caso de la Unidad de Convenios que canaliza una serie de intervenciones de clara intención integradora, en términos sociales. Pero otros servicios municipales se han ido vinculando al mundo del trabajo, y más recientemente a las iniciativas económicas, desde lugares más específicos: sea desde el asesoramiento, el apoyo técnico profesional, la generación de espacios, los servicios de apoyo, o tantos otros que comienzan a perfilarse en el último período. Este es el caso de la Unidad Pymes, Montevideo Rural, el Parque Tecnológico, o los Centros de Desarrollo Local.

La Intendencia se ha posicionado como un agente proactivo en muchos casos; también ha asumido el papel de facilitador para proyectos y propuestas vinculadas a la generación de ingresos; y es garante o referente en otros muchos casos. Algunos ejemplos recientes son ilustrativos. En el área de turismo se han desarrollado diversas experiencias de cooperación con el sector privado que impulsan la creación de oportunidades laborales por la vía de los

servicios⁶¹. En ellas, la IMM lanza iniciativas que a su vez generan otras desde ámbitos diferentes; operan como palanca de movilización.

Desde un rol diferente, el apoyo a Niboplast es un buen ejemplo de la actitud colaboradora hacia algunos emprendimientos que han surgido en el último período. Este emprendimiento de economía solidaria, surge de la quiebra de una importante fábrica de plásticos. La Intendencia ha apoyado a estos trabajadores a través del suministro de materia prima⁶², a través de capacitación, y en la posibilidad de instalarse en el Parque Tecnológico.

Pero parece importante recordar que las intendencias municipales en general, y particularmente la de Montevideo, impactan también de manera indirecta en el desarrollo y desempeño de diversas iniciativas productivas o de servicios a través de medidas o condiciones regulatorias que establecen en diversas áreas. Ya hemos visto que comerciantes de la calle Colón de la Ciudad Vieja, por ejemplo, cuestionaron en un momento la normativa propuesta por la IMM en relación a la circulación y el estacionamiento vehicular, argumentando que afectaba su desempeño comercial.

Así mismo, cabe pensar en la IMM como consumidora de servicios y productos, y en ese rol, como un factor de promoción de empleos. A través del área de proveedores se movilizan un gran monto de recursos, que se vierten a espacios formalizados de trabajo. Hasta hoy la administración no ha puesto en juego este «capital» al servicio de sus propuestas sociales; pero su impacto se hace notar.

Hoy, cuando un número significativo de montevideanos y montevideanas desarrollan diversas actividades productivas y de servicios como estrategias de supervivencia, las reglamentaciones y los procedimientos que establecen los servicios municipales se ven interpelados de manera permanente. Esta tensión –entre el cumplimiento de las normas y las nuevas necesidades de quienes desarrollan actividades económicas en Montevideo– tiene características diferentes en cada servicio o área municipal. Pero plantea la necesidad de un análisis crítico, concreto y ponderado, sobre los márgenes que maneja el municipio entre «el bien común» y los intereses de sectores específicos. En este caso las reglas bromatológicas re-

61 La experiencia de CORPOTUR y «Montevideo invita», por ejemplo.

62 La IMM entrega los envases de plástico deshechados en sus bocas de reciclaje.

sultan un buen ejemplo, ya que definen las posibilidades de muchas iniciativas nacidas al amparo de la informalidad.

- Hoy la asociación entre el crecimiento económico y el incremento del empleo aparece puesta en cuestión. En la mayoría de los países latinoamericanos se muestran aumentos del PBI con sostenimiento de las tasas de desempleo. En el Uruguay también se constató este fenómeno en los 90': crecimiento acompañado de persistentes tasas de desempleo y un número significativo de personas con problemas de trabajo.

Se ha señalado que en la región se están operando dos grandes transformaciones en los mercados de trabajo: «una tiene que ver con la crisis del empleo formal (...), otra que afecta la propia lógica integradora del mercado de trabajo. La generación de empleo, inducido por políticas estatales, deja de ser el principal mecanismo de integración (...)»⁶³.

Se hace imprescindible una reflexión y replanteo sobre las acciones políticas vinculadas al trabajo, a la creación de empleos y a la generación de ingresos ya que se ha hecho evidente la ausencia de un modelo de desarrollo alternativo, que resulte convocante y exprese un proyecto nacional. Pero la búsqueda de respuestas y propuestas de largo aliento, inscriptas en un horizonte de mediano y largo plazo no nos exime de la búsqueda de soluciones que mejoren las condiciones a las que está expuesta una parte importante de la población. La precariedad, la informalidad y el desempleo son fenómenos que presionan duramente sobre la comunidad, y crean situaciones de indefensión social a las que hay que responder con prontitud, con carácter de emergencia.

Encarar estos desafíos –de corto, mediano y largo plazo– a la luz de la perspectiva de género, resulta un imperativo de justicia en primer término; pero también es una adecuación que permite afinar los instrumentos a utilizar, de manera de impactar adecuadamente sobre la diversidad de situaciones, necesidades y aspiraciones presentes en la población.

- Las políticas activas de empleo que se implementan desde el Ministerio de Trabajo, las experiencias que ha desarrollado la Intendencia, y algunas iniciativas privadas muestran que aún hay mucho por hacer y conocer en relación a la capacitación, la inserción laboral y la genera-

63 Pérez Sáinz Juan Pablo, « Globalización, riesgo y empleabilidad. Algunas Hipótesis » Nueva Sociedad N° 184 – Mar/Abr 2003.

ción de ingresos para las mujeres. Las acciones son pocas, y no han sido sistematizadas ni evaluadas adecuadamente. Por esto los aprendizajes que pueden extraerse son escasos. Tanto en los ámbitos públicos de diseño, implementación y evaluación de políticas y programas; en los equipos técnicos que trabajan en las ONGs volcados a la capacitación para el trabajo; como en el mundo empresarial, se trata de un camino que se comienza a recorrer y se carece de acumulación.

Se hace necesario circular las reflexiones y los aprendizajes parciales que, en relación al mundo del trabajo, se han realizado en algunos de estos espacios, y que han quedado encapsulados, sea en las ONGs, las instituciones –nacionales o departamentales– o las empresas.

Por otra parte, debe señalarse que la mayoría de las intervenciones a las que se hace referencia, fueron diseñadas e implementadas dentro de un contexto socio-económico que ha cambiado profundamente en el último período. Se carece de información adecuada sobre la nueva situación. Pese a que se ha dicho que el país está «sobrediagnosticado», parece necesario revisar el carácter y la adecuación de la información que manejamos, y su actualización.

La integración de la perspectiva de género en los programas y acciones requiere de diagnósticos que atiendan a los aspectos cuantitativos y cualitativos de la desigualdad. El ámbito local aparece como un escenario posible para implementar estudios de corte cualitativo, que arrojen luz sobre aspectos que generalmente no han sido tenidos en cuenta a la hora de diseñar, implementar y evaluar las políticas.

- La generación de ingresos es una condición indispensable que hace al ejercicio de los derechos. Crea las bases materiales que permiten la integración a una comunidad y ser por tanto, ciudadano/a. Los derechos civiles, políticos, económicos y sociales son derechos fundamentales. Sin embargo, en el actual contexto, parece claro que algunos de ellos vuelven a estar en cuestión.

La ciudadanía, entendida como la asignación formal de derechos, no asegura su ejercicio pleno. En relación a las mujeres, este aspecto se vuelve central. Por ello, se ha integrado el concepto de ciudadanía activa, que implica una membresía comprometida, alejada de la pasividad. En este sentido, cuando se hace referencia a la ciudadanía activa de las mujeres, se alude a la posibilidad de tener presencia pública –con voz y propuestas; iniciativa para cons-



truir espacios e intereses colectivos; con un ejercicio basado en la responsabilidad y la solidaridad⁶⁴.

El mundo del trabajo es un ámbito propicio para promover la ciudadanía activa de las mujeres. En primer término, porque la generación de ingresos es una base mínima imprescindible sobre la se erige la ciudadanía. En segundo término, porque pone de manifiesto la necesidad de conciliar trabajo/familia, que remite a la democratización del ámbito doméstico como condición del desarrollo de las personas.

La dimensión activa de la ciudadanía –que se asocia a la apropiación y el ensanche de los derechos («derecho a tener derechos»)– es una práctica crítica capaz de exigir, de nombrar las carencias y de formular nuevos derechos que surgen de la creciente complejidad social. Así, encarar medidas que aporten a cuestionar la segregación del mercado de trabajo, que promuevan la inclusión de mujeres y varones en trabajos no tradicionales, que replanteen la división de trabajo en el hogar, son medidas que apuntan a la promoción de una ciudadanía activa. Resulta entonces, pertinente proponer una línea de trabajo que apoyada en este concepto, se proponga incidir en el mundo del trabajo.

- ◉ La Comisión de la Mujer es un área especializada de la Intendencia Municipal de Montevideo. Como tal ha ido desarrollando acciones y creando condiciones que la han legitimado como la representante de un enfoque de trabajo que pone énfasis en la búsqueda de la equidad de género. Ésta se ha ido constituyendo en su misión. Integrar esta visión a la agenda social, y particularmente introducirla como enfoque de trabajo para el Municipio en su conjunto, parece ser la tarea más interesante en este período. A través de su iniciativa se han creado ciertas condiciones de consenso en la IMM, que dan lugar para el desarrollo de acciones en esta dirección. En este sentido, la consolidación de la Comisión de Equidad de Género da cuenta de una cierta maduración. Esta es una instancia colectiva que, presidida por la Comisión de la Mujer, ha elaborado el Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos, y es la principal encargada de su implementación.

64 Provoste, P. y Valdés A. «Democratización de la gestión municipal y ciudadanía de las mujeres: sistematización de experiencias innovadoras», Santiago, 2000.

La Comisión de la Mujer ha incursionado recientemente en programas vinculados a la promoción del trabajo de las mujeres, donde no actuaba tradicionalmente. Su papel ha sido protagónico en la instrumentación de la experiencia de Barrido Otoñal, así como también en el Programa piloto de apoyo a microemprendimientos liderados por mujeres. Ha dado cabida a experiencias innovadoras como el programa Pioneras, y también ha actuado como una activa contraparte de la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), en la ejecución de PROIMUJER. Estas experiencias han sido ricas en aprendizajes; pero también exigentes. La Comisión de la Mujer amplía su campo de acción, en un área en la que no tiene experticia, y sin que se haya modificado su estructura organizativa, ni la dotación de recursos humanos y materiales. Por ello resulta necesario plantearse que, ante el desafío de liderar –así sea de manera circunscripta– acciones vinculadas a la promoción de iniciativas, es imprescindible recolocar las prioridades y reformular la asignación de recursos.

La Comisión de la Mujer ha desarrollado diferentes líneas de trabajo vinculadas a las dimensiones más relevantes de la ciudadanía de las mujeres, poniendo énfasis en las mujeres de los sectores populares. En ese sentido, ha sentado antecedentes inéditos en lo que hace al encare de esas líneas de trabajo. Se ha transformado en un referente. Valga como ejemplo los aportes de la línea de Salud Sexual y Reproductiva, basada en el ejercicio informado de derechos, y la de Fortalecimiento de la Ciudadanía de las Mujeres a través del Programa ComunaMujer. Integrar la dimensión laboral es, entonces, un aporte a la integralidad del abordaje de la problemática de las mujeres.

Por otra parte, es imprescindible rescatar los aprendizajes en términos de gestión. Durante varios años ha operado con recursos que han ido más allá de los consignados en el presupuesto municipal, y ha conformado equipos de respaldo no sólo con funcionarios y técnicos municipales. Ha sabido apelar a los recursos que aporta la gente, desde sus experiencias, capacidades y proyectos, hasta su trabajo, recursos materiales, financieros y culturales. La elaboración de proyectos y propuestas financiados por la cooperación internacional, los productos que se pueden obtener a partir de las coordinaciones con agentes institucionales del sector público, con lo local, con las ONG's, y también con las empresas privadas son experiencias por las que la Comisión ha transitado y que pueden también potenciar ésta línea de acciones.

- Cabe remarcar la importancia que en este campo debe asumir una oficina de la mujer en un municipio de las características del montevideano. Por una parte, debe poder mostrar «cómo

hacerlo» a través de experiencias acotadas pero de potencia demostrativa. Así, se puede plantear una línea de intervención que –con poco impacto numérico– logre operar como espacio de prueba y ensayo de los principales enunciados de la concepción que sostiene.

Para ello deberá circunscribir sus acciones a espacios estratégicos; la definición de éstos puede movilizar a «socios» potenciales, interesados también en una experiencia de este tipo. Así mismo, la explicitación de algunas hipótesis básicas de trabajo, resulta imprescindible para encarar esta línea como experimental. Por último, focalizar las acciones en un sector de la población que pueda apropiarse de la experiencia y asumir –en plazos razonables– las responsabilidades y desafíos que de ella devienen, es una tarea de primer orden.

Parece importante que esta línea de intervención sea sistematizada y supervisada desde la propia Comisión de la Mujer. La opacidad de muchas de las acciones en este terreno, impiden la acumulación y los aprendizajes. Por otra parte, dadas las características de la línea –que subraya la calidad más que la cantidad– parece imprescindible que sea definida explícitamente como piloto, y que opere como un modelo demostrativo de aquellas cosas que deben considerarse a la hora de incluir a las mujeres de sectores populares en el mundo del trabajo. Esto implica establecer claramente los límites de actuación posible y fijar algunos objetivos precisos que puedan ser objeto de seguimiento y evaluación.

Por otra parte, se hace necesario que el área de la mujer de la IMM desarrolle una estrategia sostenida de sensibilización, cooperación, coordinación y alianza con los actores involucrados.

Dentro del propio municipio, le cabe la responsabilidad de permear e influir en los servicios a través de criterios concretos y aplicables, así como con propuestas que resulten atractivas (sea porque comportan aspectos experimentales, por su sencillez, o por su replicabilidad). En este sentido, la Comisión de Equidad de Género es una plataforma para ello, desde la cual se puede propiciar la transversalización de la perspectiva de género, y hacer de caja de resonancia de los avances obtenidos. Esta Comisión, que está constituida por un equipo técnico que proviene de diferentes servicios municipales, es un espacio de gran valía para la visibilización interna de los logros y aprendizajes.

- La integración de la perspectiva de género en las políticas o acciones públicas, requiere de procesos sostenidos de sensibilización, que apunten a un progresivo reconocimiento de su pertinencia. La creatividad con que se lleve adelante, la adaptación a las características de los

interlocutores y la persistencia y constancia de las acciones de sensibilización, son claves para la obtención de resultados.

Esto vale particularmente en el caso de los organismos nacionales responsables de crear e implementar políticas referidas al empleo y la generación de ingresos. La experiencia del Plan de Igualdad de Oportunidades en el Empleo, es un ejemplo de las duras resistencias que deben sortear estas iniciativas.

En cuanto al ámbito municipal, parece necesario establecer una estrategia sistemática de sensibilización que permita, al mismo tiempo, trabajar hacia «la interna», e integrar este enfoque en los programas y propuestas que ya se encuentran en marcha.

La concreción del Plan de Igualdad de Oportunidades, que explicitó diversos acuerdos, no implicó la incorporación automática de este enfoque de trabajo, ni la total integración de los asuntos relevantes para la igualdad de oportunidades a la agenda municipal. Las fuertes resistencias ideológicas se potencian con las resistencias burocrático-administrativas, y frecuentemente bloquean posibilidades interesantes que pueden brindar beneficios a muchos actores y actoras.

Desbloquear estas resistencias y apuntar a transversalizar la perspectiva de género, aparece como el objetivo mayor al que se puede aspirar en esta área: pasar de la ghuetización de propuestas «de y para» mujeres, a la integración coherente de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los ámbitos.

- El mundo empresarial también está en jaque por la prolongada crisis del país. En este contexto se ha mostrado con diferentes grados de sensibilidad social y compromiso hacia los esfuerzos que se hacen por salir de la presente situación. En esta gama de posiciones y actitudes, pueden identificarse empresarios/as, empresas, y asociaciones empresariales que muestran franca disposición para integrarse a propuestas que atiendan a la problemática social. Sin embargo, no puede soslayarse que las desigualdades de género no son percibidas como un componente social determinante. La inclusión y permanencia de las mujeres en los puestos de trabajo –particularmente si se trata de puestos tradicionalmente «masculinos»– desata los prejuicios y estereotipos, incluso entre quienes muestran sensibilidad y responsabilidad social. En los últimos tiempos, bajo la influencia de un «ambiente cultural» nuevo, se han registrado algunos cambios discursivos entre los empresarios, que ciertamente habilitan a un trabajo más profundo en este sentido. Aparece como un desafío crear puentes que permitan un acercamien-

to entre quienes desarrollan actividades empresariales, las organizaciones vinculadas al mundo del trabajo, aquellas que procuran una mayor equidad de género, y el propio Municipio.

En este sentido es necesario generar espacios que permitan un intercambio fluido, donde se produzcan argumentaciones comprensibles y propuestas novedosas, posibles de ser implementadas. La constitución y uso de esos espacios sería de por sí un aprendizaje, como lo sería la franca exposición de inquietudes e intereses, y el quiebre de la desconfianza que indudablemente existe entre empresarios, instituciones públicas y ONGs. Esta desconfianza ha limitado muchas veces la realización de acuerdos de trabajo en los cuales las «ganancias» hubieran podido ser compartidas.

Así mismo, parece importante promover espacios que hagan conocer las experiencias novedosas y creativas que integren las consideraciones de género en el mundo del trabajo. Ellas pueden provocar y convocar a nuevas iniciativas del sector empleador, tanto a nivel de mediana, pequeña y micro empresa. La Comisión de la Mujer puede jugar un rol importante en la promoción de estos espacios de encuentro.

- Parece necesario desarrollar una línea de sensibilización dirigida específicamente a las mujeres empresarias y a sus asociaciones. En nuestro país se han ido creando algunas organizaciones, redes y grupos – más o menos estables, que integran mujeres que llevan adelante iniciativas empresariales de diferente porte y con enfoques diversos. Muchas de ellas tienen experiencias comerciales o productivas de varios años, y han desarrollado estrategias personales y empresariales para sostenerse. Algunos de estos núcleos nacen como extensión de una «organización madre», que los destaca por diferentes razones. Valga como ejemplo el Centro de Negocios de la Mujer (CNM), que se creara en setiembre del año 2000, al interior de la Cámara de Industrias del Uruguay⁶⁵, como espacio destinado a potenciar a las mujeres empresarias. Las posibilidades de acuerdos y alianzas con las mujeres que se desempeñan en el mundo empresarial, tienen potencialidades significativas. Podrían proponerse acciones que vinculen

65 El CNM nace a partir del Primer Seminario de Mujeres Empresarias, convocado por el Centro de Gestión y Tecnología de la CIU. Su directiva está constituida por un grupo de 10 mujeres que trabajan en forma voluntaria. Cuenta con 500 socias que, en un 85% se ubica en el sector servicios. En este momento el Centro constituye un lugar de intercambio de informaciones para las socias y de capacitación en temas empresariales. Buscan crear oportunidades de negocios.

a estas mujeres con otras que desarrollan experiencias laborales, sea a través de capacitaciones específicas, pasantías, o el acompañamiento y promoción a través de tutorías o «madrinzagos». La necesidad de vincular las acciones de capacitación al mundo real del trabajo queda a menudo postergada, y no siempre se traduce en acciones concretas a la hora de implementar la capacitación.

Se trata de compartir un cierto capital social, a través de la solidaridad de género. Esta fórmula también podría aplicarse con las cooperativistas, que en nuestro país tienen una larga experiencia en campos tan diversos como la producción y la vivienda.

- La comunidad en su conjunto no puede quedar fuera de esta estrategia de sensibilización. En este sentido, recoger las experiencias de intercambio que se han desarrollado desde las organizaciones sociales, remite a la posibilidad de generar espacios a nivel local. Instaladas en el territorio, operan un sinnúmero de redes en las que actúan las mujeres. El territorio, en el marco de la descentralización, ha ido transformándose en un referente de nuevas identidades. En él están las mujeres de las ComunasMujer, las que se organizan en la economía solidaria, los merenderos, y otras formas organizativas.

Pueden ser ámbitos convocantes los nuevos Centros de Desarrollo Local, el Parque Tecnológico, la sede del Proyecto Ciudad Vieja Renueva, o el Proyecto que se empieza a implementar en Santiago Vázquez, todos con fuertes referencias territoriales y con experiencias de diferente orden en relación con la generación de ingresos. Ellos deberán hacer emerger los componentes de género que habiliten una reflexión y una práctica creativa para las mujeres.

Asimismo, las iniciativas surgidas desde las Comisiones Temáticas de Trabajo de los Consejos Vecinales y Juntas Locales, pueden ser motivo de intercambio, sensibilización y alianzas entre actores con pertenencia territorial. En estos ámbitos ya existen algunas experiencias que, incluso en sus frustrados intentos, pueden dejar aprendizajes.

- Algunos países han desarrollado la experiencia de las llamadas «mesas de empleo⁶⁶» (o «iniciativas locales de empleo», «pactos», etc.) que tienen como objetivo mejorar las oportu-

66 Ver el Segundo Informe «Las Iniciativas Locales de Desarrollo y de Empleo. La Era del Empleo a Medida.» Documento de Trabajo de los Servicios, Comisión de la Unión Europea, Enero 1998.

nidades laborales de aquellos grupos con más dificultades para acceder al empleo. Apuntan a promover acciones dirigidas a aumentar la capacidad de la inserción laboral, y a facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda. Su eje de acción es la puesta en común de la información, recursos, necesidades, demandas existentes y potenciales, así como la generación de acuerdos de trabajo, la promoción de proyectos concretos y la búsqueda y el estímulo de inversiones.

Estas «mesas» pueden ser uno de los «puertos de llegada» del proceso de sensibilización, cooperación y alianzas entre actores, que van progresivamente compartiendo una visión sobre la necesaria integración de la equidad de género como valor en el mundo del trabajo.

Estas «mesas», que tienen al territorio como referente, articulan recursos humanos e institucionales. Pueden convertirse en elementos movilizados y en instrumentos que incentiven la demanda en esa comunidad donde se instalan. En ellas se concreta la cooperación entre el sector público y el privado a través de la inclusión de otros actores que inciden en el desarrollo de las políticas de empleo, tales como las empresas privadas, las empresas de servicios de inserción, intermediación, entidades de capacitación, las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos y los empleadores.

- ⦿ La cooperación y coordinación son criterios estratégicos para potenciar, diseminar, extender y hacer sustentables las acciones a favor de la generación de ingresos de las mujeres de sectores populares. Resultan un corolario del proceso de sensibilización y acercamiento a otros actores sociales e institucionales. La cooperación entre actores públicos y privados y el vínculo entre organismos públicos resulta una práctica cada vez más necesaria.

Toda coordinación requiere de esfuerzos complementarios: sea porque se debe negociar con «otros», o porque exige cierta planificación que contemple la posibilidad de integrar nuevos actores. Uno de los beneficios más obvios de este esfuerzo, es evitar la duplicación de las acciones en un medio donde los recursos resultan escasos. Pero también opera como reforzador de los lazos inter e intra institucionales; la confianza y la proximidad que derivan de las coordinaciones facilitan su continuidad y eficacia.

En el ámbito municipal, la coordinación con otros servicios resulta estratégica pues permite encarar con integralidad esta línea, incluyendo diversas dimensiones que están involucradas en la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo. Sabemos también que sus impactos son multiplicadores y hacen a un ejercicio cada vez más democrático de la gestión municipal.

Bibliografía

- Alburquerque, Francisco.** «Fomento productivo municipal y gestión del desarrollo económico local», ILPES/CEPAL, 1997, Stgo.–Chile.
- Amarante, Verónica y Espino, Alma.** «La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados (1990–2000)». Julio 2002, Instituto de Economía. Serie Avances de Investigación – AI 01/02, Uruguay.
- Amarante, Verónica y Espino, Alma.** «Segregación Laboral en Mercado de Trabajo en el Uruguay 1986–1999». Julio 2002, Instituto de Economía. DT3 –01, Uruguay.
- Anderson, Jeanine.** «Activos políticos y sociales de las mujeres» en: Educación Permanente para la Macro y Microeconomía, REPEM, Serie Talleres de Formación. Montevideo. Noviembre, 2002.
- Avila, Baraibar, Errandonea, Katzman (coord.).** «Modalidades de participación urbana en los 90: los asentamientos irregulares en el área metropolitana de Montevideo» (Informe de avance, mimeo). IPES, UCUDAL, agosto 2003, Montevideo.
- Bercovich, Ingrid.** «La Cooperación Público–privada en Montevideo», Documento de la Unidad de Estadística e Información de Gestión Municipal. Junio 2001, Montevideo.
- Berdía, Adriana.** «Políticas sociales», Revista Propiedades, página Web, 2003, Uruguay.

- Bianchi, P.** «Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES. Aprendiendo de la experiencia europea», CEPAL, Documento de Trabajo 72, Buenos Aires, 1996.
- BID.** «América Latina frente a la Desigualdad» Banco Interamericano de Desarrollo, Progreso económico y social en América Latina. Informe 1998 – 1999.
- Bruera, Silvana y González, Mariana.** «Ni más ni menos. Aportes para la aplicación del PIOD a nivel local», IMM–Comisión de la Mujer– Fesur, 2002, Montevideo.
- Bruera, Silvana y González, Mariana.** «Una política municipal dirigida a las Mujeres. ComunaMujer». Ed. Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay – Intendencia Municipal de Montevideo. Montevideo, octubre 1999.
- Buchelli et al.** «Encuesta sobre Situaciones Familiares y Desempeños Sociales de las mujeres en Montevideo y el Área Metropolitana. 2001», UDELAR–UNICEF. 2002, Montevideo.
- Buxedas, Errea, Sanromán, Stolovich.** «Las MYPES en el Uruguay», CIEDUR 1995, Uruguay.
- Censo de hurgadores 2002.** Ver resumen de datos en la página Web IMM.
- CEPAL.** «Activos y estructura de oportunidades. Estudio sobre las raíces de la vulnerabilidad social en Uruguay». Coord. Ruben Katzman. PNUD–CEPAL 1999. Montevideo.
- Comisión de la Unión Europea.** Segundo Informe «Las Iniciativas Locales de Desarrollo y de Empleo. La Era del Empleo a Medida.» Documento de Trabajo de los Servicios, Comisión de la Unión Europea, Enero 1998, disponible en la Web: <http://www.delury.cec.eu.int/presentacion/principal.htm>
- Corbo, Gabriel.** «Políticas Activas de Empleo a nivel local». OIT PNUD, 2003, Uruguay.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE)** <http://www.ine.gub.uy/>
- Equipo de Representación de los Trabajadores en el BPS.** «Informalidad y Seguridad Social en Uruguay» (En base a datos de la Encuesta Continua de Hogares 1991–2000.) Instituto Cuesta Duarte y FESUR, setiembre 2002, Montevideo.
- Espino, Alma y Seijas, Liliana.** «La perspectiva de género en el asesoramiento grupal a PYMES La consideración de género en el trabajo de los Núcleos Empresariales Sectoriales, Cooperación Técnica Uruguayo Alemana 2002, Montevideo.

Fraser, Nancy. Justicia Interrupta. Reflexiones Críticas desde la posición «postsocialista». Universidad de los Andes. Siglo del Hombre Editores. 1997. Colombia.

Garcé, Laurnaga, Rodríguez. «Las Políticas de Empleo Juvenil de la Intendencia Municipal de Montevideo. (1995–1999)». Departamento de Ciencias Políticas Universidad de la República, Montevideo, 2001.

Guzmán, Virginia. «La equidad de género como tema de debate y de políticas públicas. Género en el Estado. Estado del Género». Isis, Ediciones de las Mujeres No 27, 1998, Chile.

Intendencia Municipal de Montevideo <http://www.montevideo.gub.uy>

Intendencia Municipal de Montevideo. «Resumen general: una experiencia innovadora en la gestión del talento humano», Proyecto «Sistema integrado de remuneraciones» SIR, acuerdo Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) Organización Internacional del Trabajo (OIT) <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/>.

Instituto Cuesta Duarte del PIT–CNT «Informalidad y Seguridad Social en Uruguay», Setiembre 2002, Uruguay.

Marshall, T. H. «Class, Citizenship and Social Development», Nueva York, Free Press, 1965.

Massolo, Alejandra. «La incursión de las mujeres en los procesos de descentralización», En: «Mujer, Participación y Desarrollo», CORDES/CEDIME, 2000, Quito.

Moser, Caroline. «Planificación de género y desarrollo. Teoría, práctica y capacitación». Entre mujeres, Ed. Flora Tristán. Lima 1995.

Nahoum, Benjamín. «Los asentamientos irregulares, entre prevenir y curar.» Primeras jornadas uruguayas de asentamientos informales 2002, Revista Propiedades versión Web, 2003, Uruguay.

Notaro, Jorge. «La política de empleo en tiempos de recesión. Lineamientos para discusión en Uruguay 2003», Avance de Investigación, enero 2003, Montevideo.

Paciello, Alvaro. «Jóvenes, Empleo y Educación» Capítulo Uruguay en: «Jóvenes trabajadores en el MERCOSUR y CHILE: desafíos y respuestas», Documento FESUR, Montevideo.

DINAE: <http://www.mtss.gub.uy/dinae/programas/submarc.htm>



Panizza, Francisco. «La Intendencia Municipal de Montevideo. Caracterización preliminar de los problemas que enfrenta para definir su política», Proyecto PEITHO «Participación y políticas sociales en Montevideo». Mimeo, 1987, Montevideo.

Pérez Sáinz, Juan Pablo. «Globalización, riesgo y empleabilidad. Algunas Hipótesis» Nueva Sociedad N° 184 – Mar–Abr 2003, Caracas.

Plan de Igualdad de Oportunidades y Derechos 2202–2005. IMM. Montevideo, marzo 2002. <http://www.montevideo.gub.uy/mujer/memoria2002.pdf>.

Prensa Cooperativa. «Sociedad Cooperativa Rumbo, haciendo camino al andar», página Web Neticoop, La Hoja, 2003.

Provoste Patricia y Valdés Alejandra. «Democratización de la Gestión Municipal y ciudadanía de las mujeres: sistematización de experiencias innovadoras». Informe final, Documento de Trabajo 2000, Santiago de Chile.

Rodríguez, Juan Manuel. «Políticas Activas y Pasivas de empleo», OIT PNUD, 2003, Uruguay.

Semanario Brecha del 17 de abril de 2003, Montevideo, Uruguay.

Semanario Brecha, suplemento El Ocho. 8 de agosto 2003, Montevideo, Uruguay.

Valenzuela, Elena. «La calidad del empleo de las mujeres en los países del Cono Sur». En Más y Mejores Empleos para las Mujeres? Ed. Valenzuela y einecke. OIT, diciembre 2000.

Vargas, Virginia. «Los derechos económicos y sociales de las mujeres en el ámbito local», en: «Fortaleciendo los derechos de las mujeres en el ámbito municipal». Gobierno Municipal de La Paz, 2002, La Paz.

Vargas, Virginia. «Los derechos económicos y sociales de las mujeres en el ámbito local.» En: «Fortaleciendo los derechos de las mujeres en el ámbito municipal. Gobierno Municipal de la Paz. Oficina de Género. 2001, La Paz, Bolivia.

Vignoni, Ana. Trabajo de curso para posgrado. Sin publicar.

Entrevistas realizadas entre mayo y julio 2003

Arocena, Ana L. y Martínez, Ruben: responsables de Ma&a – Ingeniería Ambiental y del Proyecto Hermes, instalados en el PTI.

Berdía, Adriana: ex asesora de la División Tierras y Vivienda, Intendencia Municipal de Montevideo.

Buonomo, Pablo: Pro Secretario General, Responsable de la Unidad de Convenios, Intendencia Municipal de Montevideo.

Britos, Alicia: Coordinadora del Centro de Desarrollo Local Zona 8, (IMM – PAPUM) Intendencia Municipal de Montevideo.

Centro de Gestión y Tecnología de la Cámara de Industrias del Uruguay.

Centro de Negocios de la Mujer de la Cámara de Industrias del Uruguay.

Directivo de la Asociación de Productores Orgánicos.

Gayol, Susana: técnica de la Unidad de Convenios, Intendencia Municipal de Montevideo.

Genta, Mario: Coordinador del Centro de Desarrollo Local Zona 11 (IMM – PAPUM) Intendencia Municipal de Montevideo.

Gerente de Recursos Humanos de la Hípica Rioplatense.

Hegoburu, Mercedes: Responsable del Proyecto Ciudad Vieja Renueva, Intendencia Municipal de Montevideo.

Hornes, Lucía: Técnica de la División Relaciones Internacionales y Cooperación, Intendencia Municipal de Montevideo.

Integrantes de Redes Sociales de las Regiones Centro y Oeste

Kechichián, Lilián: Directora de la División Turismo y Recreación, Intendencia Municipal de Montevideo.

Martínez, Embert: Responsable del Parque Tecnológico Industrial, Intendencia Municipal de Montevideo.

Mazzotti, Mariella: Presidenta de la Comisión de la Mujer y Comisión de Equidad de Género de la Intendencia Municipal de Montevideo.



Mirza, Christian: Director de la Unidad Pymes, Intendencia Municipal de Montevideo.

Olivera, Ana: Directora General del Departamento de Descentralización, Intendencia Municipal de Montevideo.

Operadora de Grameen Bank en Uruguay.

Presidenta e integrantes de la Asociación Paseo Cultural de Ciudad Vieja.

Presidente Asociación Nacional de Micro y Pequeña Empresa.

Representante de FUNDASOL.

Rosselli, Alberto: Director General del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional, Intendencia Municipal de Montevideo.

Unión de Exportadores.

Vignoli, Ana: técnica del CCZ 3, Intendencia Municipal de Montevideo.

Viola, Cecilia: integrante Comisión Equidad de Género, Intendencia Municipal de Montevideo.

Zapata, Silvia: técnica de la Región Este, Departamento de Descentralización, Intendencia Municipal de Montevideo.

Resultados de la reunión de Trabajo que se llevara adelante con ONGs (Foro Juvenil, Asociación Cristiana de Jóvenes, Acción Promocional, Casa de la Mujer de la Unión, Centro de Participación Popular y el IPRU) en el marco del presente proyecto, en julio del 2003, Montevideo.

proyecto

EMPLEO Y CIUDADANIA ACTIVA DE LAS MUJERES

Queremos compartir aquí, lo que para nosotras significa un avance en el aprendizaje y construcción de políticas municipales dirigidas a mejorar las oportunidades laborales de las montevideanas. Este proyecto nos permitió trabajar en dos frentes imprescindibles para nosotras. Por un lado realizar un estudio tanto analítico como propositivo, de alternativas que permitan la generación de ingresos y a la vez fortalecer la ciudadanía activa de las mujeres. Esto nos acercó propuestas y orientaciones concretas para futuras acciones.

Por otro lado, corroborar y enriquecer aprendizajes desde una experiencia piloto en el área empleo y estrategias de sobrevivencia, con grupos de mujeres de sectores populares, buscando potenciar procesos de autonomía y empoderamiento de vecinas en las zonas 8, 11 y 18. La riqueza de estas experiencias nos impone el compartirlas...

