

## CAPÍTULO VI

# LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y SOCIALES COMO LABORATORIO PRÁCTICO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO

La metodología de Educación para el Trabajo asigna a la ejecución de Proyectos Productivos y de Proyectos Sociales el carácter de un laboratorio práctico que permite a los participantes fortalecer su aprendizaje en los conocimientos, habilidades y actitudes que necesitan para desarrollar su capacidad productiva y laboral. De esta forma su capacitación no se produce a través de un ejercicio académico, sino a través del trabajo, dentro del medio real en que viven. Es una forma, de aplicar el principio de "aprender haciendo". La ejecución de proyectos "productivos" y de proyectos "sociales", cada uno dentro de su especificidad, permite articular de manera integrada los componentes instrumentales y ocupacionales del currículo educativo.

El propósito final es "lograr que los grupos productivos, tanto de hombres como de mujeres y/o mixtos constituidos como parte del proceso metodológico de la Educación para el Trabajo se transformen en unidades productivas capaces de emprender y continuar desarrollando acciones viables y rentables; logrando que la población beneficiaria, utilizando esta metodología, sea capaz de relacionarse con su entorno físico, social y cultural y participar activamente en su transformación".<sup>18</sup>

### **1. Concepción metodológica y estratégica del componente de proyectos productivos**

Los proyectos productivos deben cumplir dos objetivos básicos en relación con la metodología de la Educación para el Trabajo. Como ya se ha

*18. Este Capítulo VI ha recurrido como principal fuente de información al libro "Organización y Fortalecimiento Socio Empresarial" de los autores Mario Espinoza Vergara, Luis Pineda y José Edwin Moya. Esta obra forma parte de la Serie Metodológica publicada por POCET en 1996.*

mencionado, deben constituirse en el eje integrador de la educación instrumental y de la educación ocupacional. Además, deben permitir que los grupos educativos se puedan transformar en unidades productivas permanentes, con sentido empresarial de crecimiento y desarrollo, y con capacidad autogestionaria, una vez que hayan cumplido su ciclo de aprendizaje con apoyo de la unidad ejecutora del método.

Mediante la ejecución de proyectos productivos se pretende fortalecer el aprendizaje de los participantes en ciertas áreas y enfoques claves, indispensables para la existencia de unidades productivas concebidas con sentido empresarial. Los objetivos educativos en estas áreas y enfoques son:

**El área de "organización"**, cuyo propósito es formar grupos eficientes y bien estructurados, en cuanto a tamaño, grado de fortaleza en la interrelación de sus miembros, desarrollo planificado de sus acciones y mejoramiento de la participación interna en cuanto a cantidad y calidad.

**El área de "producción"**, en la que se busca desarrollar el aprendizaje de nuevas ideas productivas y de tecnologías de producción, que permitan a los participantes superar sus condiciones de agricultores de sobrevivencia y/o agregar valor a las ideas productivas existentes, cuya rentabilidad permita la inversión para una producción de autoconsumo.

**El área de "crédito"**, que está destinada a educar a los participantes en el uso del crédito, con el propósito de ayudarles a superar la concepción paternalista de la "donación" del apoyo financiero y la adopción de una nueva actitud frente al uso del crédito, más compatible y lo más semejante posible a las condiciones reales con que se enfrentarán en el ejercicio de la actividad productiva cotidiana.

**El área de "comercialización"**, cuya finalidad es desarrollar la capacidad de los participantes para manejar una mayor producción orientada hacia el mercado, para hacer más eficiente su intervención en los canales de distribución, y para mejorar su manejo en el instante de la venta, por la vía del acopio y el volumen de las ventas.

**El enfoque de "género"**: debe contemplarse en todo el proceso, incluidas todas las áreas de la concepción metodológica de la Educación para el Trabajo, destinada a crear conciencia en los y las participantes sobre la necesidad de facilitar más oportunidades de participación para las mujeres, más calidad en su participación, y la adopción de ideas producti-

vas compatibles con sus habilidades, pero también con el concepto de "rentabilidad económica".

**El enfoque de "conservación del medio ambiente"**, cuyo propósito es crear conciencia sobre las medidas en la gestión productiva que permitan la sostenibilidad de los recursos ambientales para las generaciones futuras.

## **2. Marco conceptual para la nueva estrategia**

El proceso educativo que se desarrolla mediante la ejecución de proyectos productivos por parte de los grupos que surgen de la aplicación de esta metodología de Educación para el Trabajo, se divide en dos instantes educativos principales del grupo: el primero, se denomina "Capacitación Productiva" y el segundo, "Proyectos de Consolidación Productiva"

### **2.1 Área de Capacitación Productiva**

Basándose en el principio de "**aprender haciendo**", esta área comprende todas aquellas iniciativas productivas desarrolladas por grupos que surgen como parte del proceso organizativo contemplado en la metodología de Educación para el Trabajo y que tienen conocimientos y destrezas muy limitadas en el o los rubro(s) productivos que asumen, carecen de experiencia en la producción asociativa y poseen escasa o ninguna experiencia de gestión microempresarial.

*En este caso, la producción y la gestión del grupo tienen un carácter eminentemente educativo y las actividades productivas que desarrollan no aspiran aún a ser necesariamente rentables, en un sentido estrictamente económico, ya que la rentabilidad en este caso se basa en un criterio de inversión educativa. Pero este mismo carácter educativo implica que estas iniciativas productivas deben, al menos, recuperar la inversión hecha, permitiendo remunerar el trabajo y devolver el crédito obtenido para la ejecución de esas actividades.*

### **2.2 Área de Proyectos de Consolidación Productiva**

En esta área se sitúan todas las iniciativas productivas que son desarrolladas por los grupos que han alcanzado los logros educativos propuestos durante su paso por el área de Capacitación Productiva. En este caso, los proyectos que diseñen y ejecuten los grupos productivos son concebidos con una clara intencionalidad de logro de rentabilidad econó-

mica para sus miembros, de tal manera que la eficiencia productiva, de comercialización y de gestión de los grupos que emprendan este tipo de proyectos, les permitan convertirse en unidades productivas estables y les habiliten, en un plazo mediano, para *acceder a los mecanismos crediticios del sistema formal* (bancos e instituciones financieras).

La ruta educativa que siguen los grupos con intencionalidad productiva, a su paso por estas dos áreas o instantes educativos, tiene como finalidad última llevar a estos grupos desde una condición de informalidad hasta un grado aceptable de formalidad. Cabe mencionar que en economía se considera que una empresa es *formal* cuando *tiene una figura jurídica clara y aceptada, está inscrita en los registros respectivos y cumple con todas las leyes (especialmente tributarias) que se refieren a las empresas. En el caso contrario, obviamente, es informal.*

Se trata, entonces, de conducir progresivamente a estos grupos hasta un grado de fortalecimiento organizativo, productivo y de gestión que les habilite para desempeñarse en el sector productivo de forma autónoma. Esto implica haber adquirido las capacidades necesarias para acceder al apoyo técnico y financiero que les ofrece el sector social de la economía, del cual forman, naturalmente, parte. Los programas que trabajan en apoyo de las microempresas y de las pequeñas unidades productivas suelen referirse al concepto de "*graduación*" de los microempresarios, entendiéndolo por tal al *proceso que se extiende entre el momento en que el programa inicia su apoyo al microempresario, hasta el instante en que considera que éste ha adquirido capacidad productiva, de gestión y financiera como para acceder al apoyo y al crédito ofrecidos por las entidades financieras del sector social de la economía y/o por los bancos del sector formal.* En este momento, el microempresario se ha "*graduado*" y ya no necesita el apoyo del programa.

*Es necesario destacar que cuando grupos productivos pasan por las áreas de capacitación productiva y consolidación productiva, existe un momento de culminación y un propósito de culminación.*

**El momento de culminación** está representado por el tiempo en que un grupo productivo haya alcanzado un grado de maduración tal que le permita autogestionarse y resolver por sí mismo dónde quiere lograr los apoyos externos, tanto en capacitación como en asistencia técnica y financiera, para *continuar en su proceso de desarrollo y consolidación.* Este momento de culminación puede estar más o menos lejano del momento de integración inicial del grupo productivo, dependiendo ello de

varios factores, entre los cuales *uno muy importante es la calidad del apoyo proporcionado por el organismo que aplica esta metodología de Educación para el Trabajo.*

El **propósito de culminación** está representado por el instante (no necesariamente un período de tiempo corto) en que el grupo ha dejado de desarrollar un proyecto productivo *para transformarse en una microempresa o pequeña unidad productiva.* Esto conlleva una concepción de **permanencia**, característica de la idea empresarial, en reemplazo de la idea de **temporalidad**, propia de los proyectos productivos.

### **3. Características básicas de los proyectos productivos a impulsar como parte del proceso metodológico de la Educación para el Trabajo**

Los proyectos productivos que sean emprendidos por los grupos que se originen como parte del proceso organizativo contemplado en la metodología de Educación para el Trabajo, al menos deberían tener las siguientes características básicas:

- a) Deben ser el eje central de la Educación para el Trabajo, lo que significa que en cada proyecto productivo se deben integrar las actividades de educación instrumental y de educación ocupacional, teniendo como referencia las características específicas y situación de los miembros que integran el proyecto.

Es necesario recordar que la metodología de la Educación para el Trabajo tiene en la Educación Ocupacional y en la Educación Instrumental, el punto más importante de apoyo para el proceso que conduce hacia la obtención de los objetivos de los proyectos productivos. Obviamente, también lo es para la integración y desarrollo de los grupos productivos. En relación con estos grupos, el papel de la Educación Ocupacional y de la Educación Instrumental es aportar los elementos de apoyo necesarios para el proceso de organización e integración del grupo productivo y para el desarrollo eficiente de las tareas de diagnóstico, programación específica, ejecución de las actividades productivas, de crédito y comercialización y para la adquisición de la capacidad de gestión empresarial, además de aportar los elementos indispensables para introducir en estos grupos la visión de género y de protección ambiental, enfoque que cruza todo el trabajo de los proyectos productivos.

- b) Ser realistas, lo que significa que deben ser proporcionales a los re-

cursos disponibles, y a la capacidad del mercado al que estén orientados.

- c) Ser rentables, lo que significa que deben permitir, no sólo remunerar el trabajo (autoconsumo y/o sobrevivencia), sino también generar algún excedente para la reinversión y el ahorro. Este criterio de rentabilidad se expondrá de una forma distinta en el "área de Capacitación Productiva", en la que se mide más como una inversión educativa.
- d) Ser sostenibles, lo que significa que deben ser capaces de mantenerse en funcionamiento, aceptando las condiciones del financiamiento no subsidiado, salvo el caso de los proyectos de la ya mencionada "área de Capacitación Productiva", y sin perder su grado de rentabilidad;
- e) Sustentarse en tecnologías adecuadas, lo que significa utilizar tecnologías captadoras de gran cantidad de mano de obra;
- f) Ser compatibles con los principios y el método de Educación para el Trabajo, lo que, en este caso, significa:
  - \* *ser participativos (diseñados y ejecutados mediante el diálogo entre los participantes y los educadores),*
  - \* *proporcionar igualdad de oportunidades para el hombre y la mujer,*
  - \* *ser respetuosos del medio ambiente, buscando su conservación y preservación para las generaciones futuras.*

#### **4. Sugerencias sobre tamaño, composición y grado de permeabilidad de los grupos productivos**

##### **4.1 El tamaño de los grupos productivos**

El carácter educativo de los grupos señala la necesidad de considerar un tamaño reducido éstos, de tal manera que los efectos de la educación que se produce en la interrelación de sus miembros alcance su máxima eficacia. Pero el significado de "tamaño reducido" no tiene el mismo valor para todos los grupos que participan en el proceso metodológico, ya que el tamaño debe ser coherente con los rubros productivos a ejecutar y con los recursos disponibles para el financiamiento de las actividades productivas. Desde este punto de vista, se recomienda:

*19. Espinoza Vergara, Mario, noviembre de 1993.*

- a) En todos los casos en que ello sea posible se privilegia la constitución de pequeños grupos productivos (ejemplo: 5 participantes o menos), pero, al mismo tiempo, se promueve la organización de grupos amplios para la adquisición de insumos y de la comercialización. Razones para esta sugerencia:
- \* *la mayor eficiencia de los pequeños grupos;*
  - \* *la escasa magnitud de los recursos financieros disponibles;*
  - \* *el grado bajo de rentabilidad con que se inician los proyectos productivos;*
  - \* *el mejor control social que pueden ejercer recíprocamente los miembros de un grupo pequeño, especialmente cuando se trata de créditos basados en la garantía solidaria.<sup>19</sup>*
- b) Eventualmente, cuando las circunstancias así lo hagan aconsejable, se constituirán grupos de capacitación productiva o grupos productivos de tipo empresarial de mayor tamaño, siempre que ello se corresponda con las necesidades de empleo de la unidad productiva y con la eficiencia en el uso del crédito.
- c) La razón de grupos amplios y fuertes para las funciones de adquisición de insumos y de comercialización no requiere de mayores argumentos, bastando sólo el hecho evidente de que el volumen de las operaciones en estos rubros sólo puede ser alcanzado por grupos más amplios que los pequeños grupos productivos. Esta misma razón es la que ha impulsado a concebir las organizaciones de integración de los grupos productivos como ejecutoras de tareas de acopio y comercialización.

## **4.2 La composición de género de los grupos productivos**

La Educación para el Trabajo ha sido concebida como una metodología válida para el desarrollo de las personas, sin distinciones de sexo. Más aún, involucrar hombres y mujeres en las actividades de los grupos añade potencial educativo al proceso. Este es un principio general.

Sin embargo, existen algunas circunstancias, tales como la poca experiencia organizativa de las mujeres, las reservas de los cónyuges a permitir su participación en grupos mixtos, la falta de oportunidad de las mujeres para ejercitar la toma de decisiones, las dificultades para ser beneficiarias de créditos, etc., que sugieren la conveniencia de orientar ciertas actividades específicas a grupos formados exclusivamente por mujeres. Por eso, durante la ejecución de la educación ocupacional e

instrumental alrededor de actividades productivas y sociales, se organizan grupos de hombres, grupos de mujeres o grupos mixtos, según las necesidades e intereses de los participantes.

De ser posible, los grupos constituidos sólo por mujeres deberían ser considerados como transitorios. Se terminan en el instante en que las participantes adquieran los conocimientos, actitudes y habilidades para participar en igualdad de condiciones en las actividades de los grupos. En consecuencia, el enfoque de género en la composición de los grupos tiene como objetivo fundamental el de aproximar a mujeres y hombres, en la búsqueda de una gestión para terminar con las desigualdades entre ambos, logrando que conjuntamente promuevan el desarrollo comunal y el suyo propio.

La experiencia sobre organización de grupos de mujeres para desarrollar actividades productivas muestra la conveniencia de tener en cuenta las siguientes sugerencias:

1. Mujeres que tienen una experiencia organizativa previa y capaces de entrar directamente en una actividad económica, deberían preferentemente integrarse en grupos mixtos.
2. Mujeres que necesitan pasar por un proceso de autoestima y afianzamiento, deberían organizarse inicialmente en grupos sólo de mujeres.
3. Mujeres jefas de familia y jóvenes, que por sus características propias están más interesadas en involucrarse en actividades productivas y educativas, deberían organizarse en grupos mixtos.

### **4.3 El grado de permeabilidad de los grupos productivos**

Se entiende por grado de "permeabilidad" de los grupos, la flexibilidad con que éstos permiten la rotación de miembros dentro de cada uno de ellos, teniendo en cuenta que hay miembros que se van y nuevos que llegan. Esto significa, determinar hasta dónde los grupos están dispuestos a aceptar la recomposición de sus miembros. Naturalmente, este grado de permeabilidad es distinto según sea la naturaleza de cada grupo.

La experiencia obtenida con la ejecución del método de Educación para el Trabajo en zonas rurales demuestra que los cambios en la composición de los grupos productivos son bastante importantes. Estos cambios se producen, en muy reducida escala, por el ingreso de nuevos miem-

bros en los grupos originales y, en mayor escala, por la salida de miembros originales del grupo, debido a causas múltiples. Al final, estos grupos productivos, en la medida en que se van transformando en unidades productivas más estables, van "deshaciéndose" de sus integrantes menos fiables, o de menos confianza.

## **5. El crédito como instrumento educativo**

Como se ha señalado insistentemente, la metodología de la Educación para el Trabajo basa una parte importante de su potencialidad educativa en el principio de "aprender haciendo". En relación con el tema productivo este principio adquiere gran relevancia, ya que no es posible desarrollar los conocimientos, destrezas y actitudes para el trabajo productivo con una educación puramente teórica, sino que es imprescindible vincular el conocimiento teórico con la acción práctica. La mejor manera de introducir a los participantes en el mundo de la producción y de desarrollar su fisonomía empresarial, es realizando con ellos un proyecto de producción que sirva de laboratorio vivencial, en el cual se puedan afrontar los mismos problemas que habrán de encontrar esos participantes en sus futuras actividades productivas.

Pero para poder efectuar estos proyectos educativos se necesita disponer de los recursos que permitan adquirir los insumos, materiales y herramientas que será necesario utilizar para desarrollar la experiencia productiva. Estos elementos materiales son los que harán viable el proyecto que será utilizado para crear los conocimientos y destrezas para desarrollar la capacidad de organizarse, producir, comercializar, gestionar recursos y desarrollar el espíritu empresarial de los participantes. En definitiva, es necesario tener financiamiento para posibilitar el aprendizaje mediante la ejecución de un proyecto de producción, y ese financiamiento requiere del crédito.

La metodología de Educación para el Trabajo coincide con las políticas públicas y con la acción privada, que estimulan en la población la búsqueda de nuevas ideas productivas y la implantación de proyectos que tiendan a cambiar la actual situación económica de las comunidades y del país. Se estimula a la empresa privada para suplir el déficit del mercado interno y para abrir nuevas líneas o rubros de exportación, persiguiendo con todo esto un tránsito hacia el dinamismo de la economía. En forma simultánea, la idea de que el Estado no puede cubrir todas las necesidades económicas y sociales, dinamiza a los grupos sociales y a las comunidades a buscar opciones propias.

Este conjunto de políticas y esfuerzos para el desarrollo se encuentra, no obstante, con limitaciones muy fuertes, en especial en el financiamiento de las actividades productivas de los sectores de menores recursos, puesto que los sectores empresariales tradicionales, con un mayor nivel económico y con tecnologías modernas, cuentan con una adecuada vinculación con el sistema financiero y comercial del país.

Es el sector campesino y otros sectores sociales, equiparables en su nivel de vida y cultural, los que se enfrentan con grandes dificultades para la ejecución de nuevas iniciativas productivas o para el reforzamiento y la modernización de sus procesos tradicionales de producción. Uno de los factores de mayor efecto limitante es la falta de apoyo financiero a sus esfuerzos de desarrollo.

Específicamente, este problema puede caracterizarse de la siguiente manera:

- a) Las fuentes estatales y privadas de financiamiento generalmente no disponen de programas de crédito accesibles a la población no beneficiaria de la reforma agraria y marginada de los servicios educativos de capacitación y de asistencia técnico-productiva.
- b) En el caso de existir posibilidades de acceso al sistema financiero, éstas no son aprovechadas por desconocimiento o incapacidad de la población.
- c) Los grupos que logran obtener financiamiento asumen grandes riesgos de fracaso por la falta de adecuada capacitación (organizativa, técnico-productiva, de gestión empresarial) y de asistencia técnica oportuna y apropiada.
- d) Los grupos que logran consolidarse empresarialmente y, por lo tanto, crecen económicamente, no mejoran cualitativamente sus condiciones de vida ni adquieren relevancia social, por la falta de un proceso concientizador y educativo que acompañe su trabajo productivo.

El recurso económico es esencial para que este amplio sector de población pueda generar crecimiento económico, mediante la ejecución de proyectos de inversión productiva en los que se aproveche su extensa fuerza de trabajo, se desarrolle su capacidad de transformación racional del medio físico (natural) circundante y, finalmente, incremente su peso social para poder intervenir positivamente en la transformación de un adverso entorno sociocultural.

La Educación para el Trabajo no debe limitarse a una formulación conceptual, sino convertirse en medio educativo para el desarrollo mediante el cual la comunidad ponga en juego todo su potencial, ejercitando su capacidad productiva y enfrentándose a condiciones financieras menos severas que el circuito normal, pero no menos exigentes. Especial atención debe dársele a la población femenina para que pueda acceder y hacer uso del crédito, considerando que sus labores reproductivas le impiden dedicarse plenamente a la actividad productiva y procurando siempre el desarrollo de una adecuada visión socioempresarial.

La integralidad del planteamiento filosófico y metodológico de la Educación para el Trabajo exige una respuesta financiera oportuna y ajustada a las características de su población meta. Sin financiamiento para la ejecución de proyectos productivos sería prácticamente imposible concluir el proceso educativo que, a partir del estudio de la realidad local y de un plan de desarrollo comunal, debe normalmente culminar en grupos asociativos que continúen de forma autónoma su proceso de desarrollo socioempresarial. En este sentido, el crédito debe utilizarse no sólo para la consolidación empresarial de los grupos, sino también para fortalecer la dinámica de desarrollo de la comunidad, evitando que los productos y excedentes de la producción se vayan hacia los sectores de mayor acumulación económica.

La concepción del crédito, dentro de la metodología de Educación para el Trabajo, debe tener presente los dos instantes educativos por los que transcurre el proceso de maduración de los grupos productivos. El primer instante, de Capacitación Productiva, en el que los grupos tienen debilidades organizativas, productivas y de gestión; y el segundo, de ejecución de Proyectos de Consolidación Productiva, en el que los grupos han logrado superar esas debilidades iniciales. El crédito, como instrumento educativo, tiene en consideración las características peculiares de ambos instantes.

### **a) Créditos para Proyectos de Capacitación Productiva**

Esta línea de créditos está destinada a facilitar el aprendizaje productivo y de gestión de grupos que se están iniciando en su fase productiva. Se trata de pequeños créditos (por ejemplo, entre US\$ 1.000 y 1.500), con plazos máximos de hasta 12 meses (excepcionalmente 18 meses), garantía solidaria (garantizado por todo el grupo) y un interés equivalente a la inflación anual.

## **b) Créditos para Proyectos Productivos**

Esta es una línea de créditos destinada a financiar actividades productivas de grupos que han superado la fase de Capacitación Productiva, etapa que se supone concluida, como período máximo, después de la ejecución de dos proyectos financiados mediante créditos de Capacitación Productiva.

Se trata, en este caso, de créditos destinados a lograr la consolidación productiva y empresarial de los grupos productivos, con miras al logro de su transformación en unidades empresariales estables, por lo que las condiciones de estos créditos son más exigentes que los destinados a Capacitación Productiva. Los montos de estos créditos alcanzan un techo bastante más alto (por ejemplo, hasta US\$ 3.500) con un plazo de reintegro normalmente de 12 meses (excepcionalmente 18 meses), con garantías reales y con intereses anuales compuestos (por ejemplo, inflación anual + 4% de administración + 3% de reserva para incobrables).

### **Conveniencia de contar con un Fondo de Créditos "ad hoc"**

Los bancos comerciales exigen garantías prendarias para el otorgamiento del crédito (tierra, bienes inmuebles, etc.). Por su parte, la capacidad de los organismos privados de financiamiento, además de ser reducida, está orientada solamente al ofrecimiento de créditos en forma de dinero o de insumos, sin el apoyo técnico organizativo y educativo necesario para la administración de los proyectos.

Por estas razones, y dadas las características del método utilizado en la Educación para el Trabajo, se plantea la necesidad de contar con un fondo de créditos establecido específicamente para apoyar a los grupos productivos que surjan de su proceso organizativo. Para este efecto, se sugiere la creación de un "Fondo Revolvente", definido como "un capital reunido con el fin de financiar las actividades productivas de los grupos de aprendizaje bajo la forma de préstamos reembolsables, que se pueden poner a disposición de los mismos usuarios varias veces, en las condiciones y plazos que determine su reglamento, y del que se aspira, llegue a ser un fondo permanente y alcance un nivel de autosuficiencia."

Este Fondo Revolvente se administra bajo la forma de un Convenio de Fideicomiso suscrito con entes de administración de créditos para el desarrollo, tales como cooperativas de ahorro y créditos, bancos populares, u otras instituciones de crédito en las zonas de cobertura del Pro-

yecto, y se regula por un Reglamento de Créditos que habilite la concesión de créditos para Proyectos de Capacitación Productiva y para Proyectos de Consolidación Productiva. Es necesario un Consejo de Administración en cada cooperativa fideicomisaria, con representantes de las partes intervinientes en la ejecución del proyecto o programa de Educación para el Trabajo y de la propia cooperativa, órgano al que corresponde dirigir y orientar las acciones del Fondo.

El encargado de la concesión de los créditos es un Comité de Créditos, integrado por representantes del organismo responsable de la aplicación de la metodología de Educación para el Trabajo, de la entidad fideicomisaria y de los grupos productivos comunitarios.

## **6. Dificultades que se podrían presentar en el trabajo con grupos productivos**

Alcanzar los resultados esperados por la aplicación de la metodología de Educación para el Trabajo en materia de grupos y unidades productivas presenta, naturalmente, algunas dificultades que limitan la cantidad y la calidad de algunos de esos resultados. Examinemos algunas de esas dificultades.

La primera dificultad es la tendencia hacia el individualismo que manifiestan muchos campesinos cuando se trata de producir y comercializar. Si bien es cierto que estos mismos campesinos muestran una fuerte adhesión hacia formas organizativas asociativas y una clara inclinación hacia la defensa colectiva de sus derechos, una vez enfrentados al trabajo para el logro de su sustento y el de su familia afloran en ellos sentimientos de individualismo, contrapuestos al trabajo y la producción en común. Los grupos productivos pueden asociarse fácilmente para obtener un crédito colectivo, pero en el momento de invertir ese crédito prefieren hacerlo en forma individual.

Otras dificultades importantes provienen de las características propias de la situación socioeconómica y cultural en que viven los campesinos y campesinas de las áreas rurales menos desarrolladas. Por ejemplo, sus necesidades apremiantes les obligan a destinar parte importante de su vida diaria a realizar actividades diversas de sobrevivencia, lo que se traduce en una limitación para su participación en las tareas educativas previstas por el método de Educación para el Trabajo. Otro ejemplo: los campesinos no disponen de recursos propios que constituyan garantías mínimas para convertirse en sujetos de crédito para el financiamiento de

sus actividades productivas. Otro ejemplo: las necesidades básicas insatisfechas de esos campesinos son un fuerte condicionante para que desvíen algunos recursos obtenidos como crédito para sus actividades de producción hacia la satisfacción de necesidades apremiantes no productivas. Estos son sólo algunos ejemplos que muestran distintos tipos de dificultades con las que se encuentra el proceso de Educación para el Trabajo.

El hecho de que los campesinos y campesinas, en términos generales, no tengan acceso a la propiedad de la tierra, representa una seria dificultad para la realización de actividades productivas ejecutadas en forma asociada y, al mismo tiempo, constituye un serio obstáculo para actividades de mejoramiento de la calidad del suelo, ya que ellos y ellas no están dispuestos a invertir muchos esfuerzos en tierras que no les pertenecen. Así se dificulta el desarrollo de una agricultura no tradicional y se presentan obstáculos a la generación de grupos y proyectos productivos eficientes.

En general, no es fácil desarrollar un sistema de apoyo a la producción, crédito y comercialización con la población beneficiaria de la Educación para el Trabajo, acostumbrada en el pasado a esquemas paternalistas y protectores, efectuados por parte de las agencias públicas y privadas de desarrollo. Estos esquemas han generado actitudes de dependencia en las comunidades, contrarias a los propósitos y filosofía de este método. También han generado, en algunos casos, conductas irresponsables o deshonestas traducidas en el no cumplimiento de los compromisos crediticios contraídos. De esta forma, el modelo metodológico participativo y autogestionario entra en conflicto con las actitudes de dependencia afianzadas en los comunitarios. Esto tiene aún más repercusiones en materia de apoyo económico al acto de producir, que en muchos casos del pasado se hizo sobre la base de donaciones disfrazadas de crédito, mientras que en este modelo el reembolso del crédito es parte importante del proceso educativo. Algunos grupos o miembros de algunos grupos no saben valorar esta diferencia de modelos.

Otra posible dificultad es que la institución ejecutora de la metodología no conceda a la producción, el crédito y la comercialización, la real importancia que tienen dentro del proceso metodológico, lo cual podría traducirse en la inexistencia de los factores necesarios para impulsar la ejecución de proyectos productivos como medio de aprendizaje, tales como recursos humanos especializados para el tratamiento de estos aspectos, recursos financieros orientados específicamente hacia el cré-

dito, normas y procedimientos para sustentar el tratamiento técnico de esos temas, y otros factores igualmente necesarios.

Uno de los pilares que sostienen el método de Educación para el Trabajo son los educadores locales ocupacionales provenientes de cada grupo productivo. El supuesto es que estos educadores deben desarrollar en el grupo un papel activo en el proceso de Educación para el Trabajo. Para ello, son capacitados con mayor intensidad que los miembros de base de los grupos productivos, esperándose que ellos apliquen esta capacitación, transmitiendo a los miembros de los grupos los nuevos aprendizajes internalizados. Un problema que podría presentarse es que la intervención de los Educadores Locales Ocupacionales en el interior de sus grupos sea menos eficiente que la esperada y que estos educadores no cumplan en el interior de sus grupos la función educativa para la cual se les ha preparado. Ello habrá de repercutir en la calidad del trabajo productivo y de gestión de los grupos.

Cualquier proyecto que pretenda lograr transformaciones en la forma y nivel de participación de un grupo poblacional determinado, debe tener en consideración que, a pesar de contar con las mejores y más apropiadas metodologías, éstas toparán con las costumbres y tradiciones culturales.

Esto es particularmente importante cuando, al trabajar con poblaciones rurales, se tienen objetivos de movilizar la participación femenina e influir en cambios culturales. Cambiar formas de pensar y actuar en la sociedad en relación con la mujer, y propiciar que ella se integre en pie de igualdad con el hombre, es una ardua tarea, en la cual los avances van consiguiéndose lenta y progresivamente y en forma diversa entre comunidades, dependiendo de un sinnúmero de condicionantes. Esta misma dificultad se presenta en contextos en el que prevalece un deterioro exagerado del medio ambiente y un abuso en la utilización de plaguicidas y prácticas agrícolas poco adecuadas. Modificar esta cultura productiva es una ardua tarea y no siempre se logran resultados a corto plazo, lo que se traduce en que los verdaderos logros del método de Educación para el Trabajo en cuanto a defensa del ambiente y de sus recursos naturales renovables sólo podrán ser apreciados en su verdadera magnitud a mediano y largo plazo.

## **7. Consolidación de grupos de producción**

La metodología de Educación para el Trabajo contempla una última fase, de duración indeterminada, cuyo propósito principal es apoyar a los gru-

pos productivos para que éstos adquieran la condición de autogestionarios, considerando que esta condición está presente cuando esos grupos ya no necesitan del apoyo del programa que impulsa la aplicación de esta metodología. Esta condición de madurez tiene componentes de carácter organizativo y de desarrollo empresarial.

### **7.1. Integración entre los grupos**

Desde el punto de vista organizativo, se contempla que los grupos productivos de una misma zona geográfica, cuyas características deberán ser determinadas según las circunstancias, se integren en algún tipo de organización de segundo nivel. La metodología no señala un modelo organizativo determinado, sino que deja abiertas las posibilidades para que los propios integrantes de los grupos productivos sean quienes adopten el modelo que más les convenga. Las formas de organización en un segundo nivel se concentran clásicamente en los modelos de cooperativas y de asociaciones de productores.

La organización de los productores campesinos es esencial para el logro de diversos objetivos de desarrollo y, en el caso de la integración zonal, se pueden señalar una variedad de éstos, a saber: objetivos económicos, técnicos, financieros, educativos, gremiales-reivindicativos, etc. En la práctica, las organizaciones surgen con una variedad de objetivos y en correspondencia a su orientación se identifican las funciones, que pueden ser: facilitar el acceso de los campesinos a mercados más ventajosos; obtener recursos financieros; capacitarse en tecnologías más rentables; gestionar servicios económicos, educativos y otros que les permitan mejorar sus condiciones de vida; o asumir la tarea de representación de este importante y numeroso sector de los productores agrícolas.

De acuerdo con esas funciones, las cooperativas, u otro tipo de asociaciones, pueden ser clasificadas por las operaciones que realizan y por las finalidades específicas que motivan su creación, tales como las siguientes:

- *asociaciones para la producción;*
- *asociaciones para la comercialización;*
- *asociaciones para compra y aprovisionamiento;*
- *asociaciones para la prestación de servicios especializados;*
- *asociaciones diversificadas o de objetivos múltiples;*
- *gremio de productores por rubro y/o región.*

Cualquiera que sea el tipo de asociación, tiene que ser adaptado a las características particulares y necesidades concretas que presenta determinada región o grupo específico de productores. Esto quiere decir que las características específicas del modelo organizativo que adopten los grupos productivos deberán considerar los fines o necesidades propias de esos grupos. A manera de ilustración, se presentan algunos ejemplos de cómo puede originarse la integración a partir de los propósitos que inducen a la organización de un segundo nivel:

- Si la necesidad es de tipo comercial y si se busca una concentración de la oferta, el modelo lógico de organización sería un depósito de productos; pero si se busca almacenar para alcanzar mejores precios, conviene crear una organización (o asociación) para incrementar la capacidad material, administrativa y financiera de los productores, ya sea a través de una cooperativa o asociación de productores.
- Ante los problemas de escasez del crédito agrícola y la dificultad de acceso por los campesinos, se busca captar recursos del sistema financiero nacional, y promover y administrar el ahorro rural. Para ello será conveniente asociarse o crear una cooperativa de ahorro y crédito, caja rural u otro modelo factible.

## **7.2 Desarrollo empresarial de los grupos asociados**

Las organizaciones de segundo grado o nivel se fundamentan, principalmente, en la necesidad de servicios que tienen sus grupos afiliados y en la posibilidad de aprovechar las oportunidades que se presentan para volver más eficiente su proceso productivo, conseguir mayor valor agregado a la producción y abaratar costos en la adquisición de insumos y servicios.

El desarrollo empresarial es el producto de la conjugación de una serie de factores, como el de la oportunidad de negocios, la capacidad organizativa y gestiona y la disponibilidad de recursos de capital. La existencia previa de una organización zonal o regional no es necesariamente una condición, pero sí lo es la voluntad, confianza y visión para organizarse y hacer negocios en el momento oportuno.

La experiencia anterior, la cultura organizativa, la situación educativa, la desesperanza y la natural desconfianza del campesino influyen en la confluencia de los factores señalados anteriormente. Para encontrar una capacidad organizativa y gestiona y deben preceder múltiples acciones

formativas y vivenciales que, gradualmente, acerquen a la organización campesina de base y zonal a las condiciones mínimas para el desarrollo empresarial.

Un camino de desarrollo adecuado a seguir desde el principio, para lograr el afianzamiento de estas organizaciones de segundo nivel, está asociado con su aprestamiento para identificar, gestionar y proveer los servicios para la producción y comercialización, que demandan los grupos afiliados desde el comienzo mismo de la existencia de esas organizaciones. De este modo se debe evitar concentrar únicamente el interés en asegurar su consolidación organizativa y así contar con las "condiciones adecuadas" para su participación en actividades económicas, postergando el principio de que las habilidades sólo se alcanzan trabajando o ejercitándose. Cuando se pretende consolidar primero la organización y después actuar en las áreas de la gestión económica y administrativa, se retrasa su desarrollo empresarial.

### **7.3 Algunas sugerencias en torno a la integración y consolidación de los grupos productivos**

- a) Reconociendo los riesgos que conlleva la creación de nuevas organizaciones, especialmente aquellas con una estructura compleja para los campesinos, la integración de los productores parece muy necesaria para el mejoramiento de sus condiciones y oportunidades. Si fuera el caso de que esta integración se hiciera por la vía de la creación de nuevas organizaciones, se debería tener mucho cuidado en las estrategias con las que ellas se generen. Cabe también la posibilidad de que los mismos objetivos puedan ser alcanzados mediante la afiliación de los grupos a organizaciones ya existentes, siempre y cuando sean capaces de representar sus intereses.
- b) Es evidente que la integración sigue siendo un estadio superior de consolidación y no puede pensarse que grupos incipientes, con más dificultades que aciertos en su vida organizativa y con niveles de producción que esencialmente son de subsistencia, vayan a tener pronto respuesta a sus expectativas. El camino hacia la integración hay que recorrerlo cuando se encuentran demasiados escollos para obtener mayor valor para la producción o cuando se cierran los espacios para acceder a servicios ventajosos para impulsar la producción. Esto sirve cuando prevalecen fines empresariales en la integración, pero tampoco hay que dejar de lado la necesidad de representación y de defensa de intereses, si es que así lo deciden los interesados.

- c) La definición de la razón de ser de las organizaciones es crucial para proyectar sus actividades y para satisfacer las expectativas de sus asociados. La institución o proyecto que les da apoyo está en la obligación de contribuir a esa definición mediante un diagnóstico de los grupos interesados, en el que se incluyan las necesidades de servicio, potencial de recursos y las oportunidades de negocio. Si no existe suficiente claridad en el conocimiento de todos estos aspectos, difícilmente se pueden esperar beneficios para el común de sus asociados y una dirección correcta hacia su consolidación.
- d) El modelo organizativo no parece determinante en el alcance que puede tener este tipo de organizaciones. Sin embargo, es necesario reconocer que el cooperativismo encuentra más apoyo y en general su funcionamiento está mejor regulado, situación de singular importancia para el sector campesino ya que, aunque no tiene un funcionamiento tan simple, es conocido y accesible para el comportamiento típico de esta población. La definición del modelo no debe hacerse al inicio, sino hasta haber transcurrido un tiempo que permita una aclaración de la actividad principal de la empresa. Utilizar primero formas horizontales de asociación, que son las que pueden traer mayores beneficios inmediatos, permitirá generar experiencia, dejando para más adelante la generación de estructuras verticales, de mayor cobertura.
- e) El apoyo institucional debe orientarse indiscutiblemente a fortalecer la estructura de las organizaciones desde su creación; la asistencia a las unidades productivas de base, y a la vez a las estructuras de integración, debe hacerse tomando en cuenta que en un momento del camino hay que apartarse para que la organización zonal sea la que gestione o provea los servicios que se demandan a nivel de base. El continuar la asistencia sin límite a las unidades productivas, a la larga debilita su organización que está en la obligación de satisfacer hoy, y también mañana, su demanda de servicios. Uno de los mejores aportes de la participación institucional es el de orientar a los participantes en la búsqueda del camino de la integración para atender su problemática, y para brindar la asistencia posible para el desarrollo organizativo y empresarial de la estructura de integración. Esto significa privilegiar la asistencia y fortalecimiento de ésta, antes que la de sus unidades afiliadas.

## **8. Grupos con proyectos sociales**

El espacio que ocupan los Proyectos Sociales dentro del método de Educación para el Trabajo es mucho más reducido que el de los Proyectos Productivos, en atención a que estos últimos constituyen el eje vertebral dentro del cual se desarrollan los procesos de educación instrumental y ocupacional. Sin embargo, los Proyectos Sociales, aunque no tienen el carácter de permanencia que se prevé para los Proyectos Productivos, también tienen un fuerte potencial para el desarrollo del proceso educativo impulsado por este método.

En efecto, a través de la existencia de un grupo temporal que se organiza basándose en la ejecución de alguna obra de infraestructura comunitaria o en la realización de alguna actividad de interés social, es posible desarrollar el proceso de educación instrumental, complementado con aspectos de educación ocupacional, vinculados con el tipo de actividad desarrollada por el grupo social. Así acontecería, por ejemplo, con un grupo de mujeres que se organizan para un proyecto social de mejoramiento de las condiciones del hogar, en el cual se incluye alfabetización para las miembros que son analfabetas y se introduce, simultáneamente, educación ocupacional para el desarrollo de algunas actividades productivas básicas, dentro del contexto del hogar, y con la intencionalidad de mejorar las condiciones alimentarias de ellas y sus familias.

Dentro de la metodología de Educación para el Trabajo se entiende por **Proyectos Sociales**, aquellos proyectos que requieren solamente de una baja inversión, no reembolsable o reembolsable sólo en un porcentaje de su total, con los siguientes objetivos:

- a) desarrollar, en coordinación con la comunidad e instituciones pertinentes, obras de infraestructura, de interés comunitario, cuya ejecución sirva para calificar a los miembros de un grupo en una ocupación u oficio y en la gestión de este tipo de proyectos;
- b) desarrollar pequeñas iniciativas de trabajo o producción, cuya finalidad sea contribuir al mejoramiento de las condiciones del hogar y/o contribuir a mejorar la calidad de la nutrición de sus miembros;
- c) iniciar servicios que alivien las obligaciones propias del hogar de los participantes para dedicar más tiempo a las actividades productivas.

Algunos ejemplos de proyectos sociales son: pequeñas obras de construcción que permiten calificar a los y las participantes en temas de albañilería, instalaciones eléctricas, fontanería, etc.; iniciativas de capacitación que implican la adquisición de materiales y equipos sencillos (ejemplos: herramientas para mecánica agrícola básica, para enseñanza de soldadura, para desarrollo de artesanías, etc.); actividades de mejoramiento del hogar (ejemplos: llevar mediante ductos, agua al interior o muy cerca de la casa, instalación de fogones u hornillas en lugares apropiados y con mejor aprovechamiento de la leña, etc.); pequeñas iniciativas productivas que contribuyen a la seguridad alimentaria y/o a la mejoría de la calidad nutricional de la alimentación (ejemplos: pequeña huerta familiar, manejo de aves, pequeña piscicultura, molinos de maíz, etc.); realización de servicios comunitarios que permiten liberar tiempo para dedicarlo a la producción (ejemplos: jardines infantiles, hogares de cuidado de niños).

El común denominador de todos estos ejemplos es que son iniciativas cuya finalidad es *proporcionar a los y las participantes conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar un oficio determinado*, aunque los productos materiales que surjan de este proceso educativo no permitan el reembolso, total o parcial, de los recursos invertidos.

De este modo, los proyectos sociales que surgen de la iniciativa de grupos de Educación para el Trabajo pueden diferenciarse en dos modalidades:

- a) *Proyectos Sociales que no generan ingresos directos ni indirectos.* Estos proyectos son financiados mediante *inversiones no reembolsables*. En esta categoría caben los proyectos de capacitación ocupacional que, además de generar un bien intangible en los participantes del grupo (conocimientos y destrezas), dejan como producto, en muchos casos, obras físicas de beneficio comunitario.
- b) *Proyectos Sociales que generan ingresos indirectos o limitados ingresos directos que no son suficientes como para considerarlos en los programas de crédito.* Estos proyectos son financiados mediante aportes parcialmente reembolsables. En esta categoría caben los proyectos de pequeñas producciones familiares o grupales de bienes o servicios, y los proyectos de capacitación ocupacional que dejan como producto algunos bienes o servicios, parcialmente comercializables o utilizables por los participantes del grupo.

El principio que rige el financiamiento a proyectos sociales, según se desprende de las dos categorías anteriores, es que *el apoyo financiero en el área de los Proyectos Sociales nunca se considera como una donación*. Genera compromisos de aportes de los participantes a la comunidad (trabajo) y se requiere un reembolso parcial al fondo que financia.

En general, el financiamiento de estos proyectos sociales se realiza mediante aportes de bajo monto (menos de US\$ 1.000 por proyecto), entregados en la forma de insumos (nunca en dinero), y en caso de que exista algún compromiso de reembolso, el plazo es corto (6 meses de promedio) y la garantía solidaria.