

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**La acción gremial de las cooperativas
agrarias federadas**

Juan Pablo Gil
Tutor: Alberto Riella

2005

*Este trabajo está basado
en un Informe de Investigación del mismo nombre,
producto de mis paso
por el Taller Central "Transformaciones Agrarias"
como parte de la propuesta curricular de la Licenciatura.
Agradezco pues al profesor responsable,
tutor de esta monografía,
y al resto de mis compañeros de Taller
por sus fecundos aportes.*

*A mi madre y mis hermanos.
JPG*

Índice

<u>PRIMERA SECCIÓN: El problema de investigación</u>	página2
De los fundamentos y los antecedentes	
<u>SEGUNDA SECCIÓN: Las opciones metodológicas</u>	página13
Del diseño de investigación y el trabajo de campo	
<u>TERCERA SECCIÓN: El análisis</u>	página17
I. El cooperativismo y las cooperativas agrarias.	Página17
II. La agenda de CAF a través de sus documentos.	Página25
A. Los reclamos de CAF	25
B. Las relaciones de CAF	33
C. La ideología de CAF	38
III. El perfil de la dirigencia	página51
<u>CUARTA SECCIÓN: Conclusiones y reflexiones finales</u>	página59
<u>Referencias bibliográficas</u>	página72
<u>Anexos</u>	

PRIMERA SECCIÓN: El problema de investigación

De los fundamentos y los antecedentes.

1. A más de treinta años de las primeras reformas estructurales que marcaran un cambio en el modelo de desarrollo latinoamericano en sentido liberalizante, muchos ya creen que estas opciones van quedando en el pasado y que es tiempo de nuevos virajes que superen sus falencias. También hoy, mientras la ciencia social analiza el alcance y la profundidad de estas percepciones sumergida en un debate aún no cerrado, nosotros modestamente creemos que por lo menos es buen tiempo para sopesar en algunos aspectos las herencias que la apertura al mercado internacional y las reformas neoliberales en general han dejado en nuestro devenir histórico, específicamente sobre el ordenamiento de fracciones, grupos y poderes de la sociedad rural.

Contamos naturalmente para esta tarea reflexiva con un caudal bibliográfico, teórico y empírico, descriptivo y explicativo proveniente de diversas disciplinas, caudal que ha adelantado mucho en la exposición de los principales rasgos de las reformas de la "hora neoliberal" (De Sierra, G. 1994a). Los cambios estructurales comenzados en el periodo dictatorial y evidentes de manera más cruda en los noventa, han transcurrido como se sabe en la línea de una acentuada liberalización o apertura comercial al mercado externo. Si bien estas transformaciones han tenido algún éxito en aspectos vinculados a las reestructuras económicas (la estabilidad macroeconómica, el saneamiento fiscal y el control de la inflación buscando mayores niveles de competitividad), la deuda social generada y sus límites para generar procesos de desarrollo sostenible han motivado la búsqueda de correcciones y alternativas por parte de gobiernos y analistas.

2. *Grosso modo* la literatura describe un proceso sostenido y heterogéneo de transformación estructural iniciado en los 70' tendiente a dismantelar una matriz de desarrollo estadocéntrico, un modelo intervencionista de organización económica y social, de preeminencia del sector público en la distribución de los recursos y su particular modo de vincularse con las fuerzas económicas. Aunque la complejidad histórica impide realizar lecturas simplistas, podemos sintéticamente acentuar tres elementos: en primer lugar las transformaciones estructurales consistieron en medidas de apertura progresiva al mercado mundial, con el consecuente crecimiento de la presencia e importancia del capital extranjero y la disminución o supresión de subsidios y privilegios económicos para la producción nacional. En segundo término mencionemos toda la batería de medidas dirigidas a dismantelar las características de "Estado de bienestar" y toda aquella matriz de organización social, a través de un progresivo retraimiento del sector público que encontró en Uruguay no pocas resistencias y dificultades. Por último distinguimos como tercer aspecto aunque más tardío, el surgimiento de la perspectiva

regional para los procesos productivos y la economía en general en un contexto de la globalización, y los pasos dados en la construcción del Mercosur a partir del Tratado de Asunción.

Las consecuencias de estas profundas mutaciones lógicamente afectaron el funcionamiento de los mercados y los patrones de relación público- privadas considerados normales hasta entonces; este desafío a su vez obligó a los diversos actores sociales y económicos, públicos y privados a adaptar sus estrategias económicas y políticas a un contexto diferente que imponía su propia lógica de beneficiados y perjudicados.

3. Asimismo toda la estructura social rural de nuestro país se vio fuertemente conmocionada al recibir estos impactos, y debió en toda su dinámica y heterogeneidad de actores, relaciones e intereses, ajustarse a los mismos y lograr otras configuraciones, nuevos equilibrios más acordes a las nuevas condiciones. Para algunos agentes, el nuevo contexto resultaba claramente desfavorable y la exigencia fue sobrevivir; es el caso de los asalariados rurales no calificados y de los productores familiares. Para los grupos dominantes el único desafío consistió en adaptar su funcionamiento a las nuevas relaciones económicas e institucionales entre el Estado, el mercado y la sociedad civil para seguir ocupando una situación de privilegio. Para algunos empresarios del agro "no tradicionales", el nuevo contexto y las nuevas reglas fueron la oportunidad de crecer.

4. Nuestra historia rural moderna muestra desde sus comienzos una estructura social dominada por el estanciero, el gran productor ganadero como el más importante representante de la burguesía rural nacional. Este dato que no es casual, se comienza a explicar por el lugar fundamental que ha ocupado históricamente la actividad agropecuaria en la propia viabilidad económica del país, en tanto que la exportación de sus productos, especialmente los derivados de la ganadería, ha sido la principal fuente de riquezas durante gran parte de nuestra existencia como nación, aunque su importancia económica haya menguado relativamente a lo largo del siglo XX (Astori, D. 1979). Su posición de hegemonía frente a los demás grupos y fracciones rurales está sustentada además en su privilegiado acceso a la propiedad de la tierra, en la importancia económica de la actividad, en las construcciones-legitimaciones simbólicas que han hecho de este sector el "interlocutor natural" del agro, capaz de representar los intereses de todos los sectores; en su diferencial poder de llegada e influencia sobre el elenco político, extraordinario por otra parte por su intensidad y persistencia en el tiempo (Riella, A., 2003). En efecto, sus organizaciones gremiales han contribuido desde sus orígenes a desarrollar un poder simbólico y de presión decisivos en la defensa de sus intereses: la Asociación Rural del Uruguay desde 1871 y la Federación Rural desde 1915, a través de una representación y lucha complementaria han sido las organizaciones responsables como brazo corporativo del sector, de defender y mantener este patrón de ordenamiento por décadas y el statu quo favorable a sus intereses.

5. En una posición social subordinada y minoritaria en términos económicos los agricultores familiares fueron hasta los setenta casi el único complemento de los estancieros en la burguesía rural, aunque muchos casos particulares se encontraran como tipo social, a caballo entre la pequeña burguesía agraria y la clase asalariada. Surgidos bajo la tutela del Estado batllista, Estado social promovido por una clase política vinculada también a los intereses urbanos (comerciales, financieros, luego industriales) y relativamente autónoma frente a los estancieros, los agricultores familiares fueron orientados principalmente a satisfacer la demanda interna de alimentos y alcanzan su mayor desarrollo hacia 1956, declinando posteriormente en número en tanto se agudizaba la crisis y se implementaban las primeras medidas de reforma. Sin la protección estatal del mercado local, sin líneas de crédito específicas, en un contexto de caída del salario real, los agricultores familiares se debatieron en los ochenta y noventa por la supervivencia y la capitalización, sufriendo a partir de la crisis un complejo proceso de descomposición, aunque corriendo distinta suerte según los rubros productivos y el capital acumulado (Piñeiro, D. editor, 1991b).

6. Este orden de clase simplificado de dos fracciones dentro de la burguesía agraria y la clase asalariada, se mantuvo en el campo mientras el Estado ocupó una posición rectora en la organización económica y social. Desde los años 70' las reformas inspiradas en el "Consenso de Washington" provocarán la transformación de este orden y con él la decadencia de algunos actores, y el surgimiento de otros nuevos más dinámicos y mejor adaptados: una nueva fracción en la burguesía rural, lo que significa nuevos intereses no coincidentes a priori con los ya existentes, proyectos que_ por lo menos en potencia_ traen consigo alternativas de desarrollo rural y nuevos horizontes de ordenamiento social. Justamente este trabajo tiene como objetivo general colaborar en la descripción de estos actores, particularmente en contribuir a señalar y dar cuenta de este nuevo empresariado agrícola: sus características sociales, sus proyectos y su intento de imponerlos en un concierto de intereses simultáneos; en un mayor nivel de abstracción todo esto no participa más que de la nueva disputa por la hegemonía en un mercado redefinido y un paradigma societal en construcción.

7. Sabido es que en las ciencias sociales uruguayas ha sido tardía la exploración de los actores empresarios en cuanto tales y su papel en la generación de desarrollo (Piñeiro, D. 1991). Los análisis anteriores a la década del ochenta lo habían asumido como parte de la máquina keynesiana dirigida por el Estado desarrollista, o bien posteriormente como respuesta refleja a la situación de dependencia del país, en tanto periferia del sistema capitalista. Sin embargo desde la reapertura democrática han proliferado estudios_ varios de ellos antecedentes directos de este trabajo_ preocupados por indagar en la racionalidad del empresario, en la generación de estrategias y procesos decisorios como actor capitalista, lo cual le ha aportado a la disciplina nuevas perspectivas de análisis y un margen más adecuado de interpretación histórica. La inquietud no era para menos y las razones

eran más que fundadas: los expertos bien interpretaban el profundo impacto de las transformaciones por entonces en curso, y buscaban explicar sus manifestaciones en la emergencia de los nuevos actores y nuevas relaciones en la sociedad rural. Es evidente por otra parte, que la opción por concentrarnos en la acción colectiva va en línea con este enfoque más general, que aún consideramos de validez, especialmente para analizar períodos de transición o transformación institucional.

El estado actual de conocimiento de la ciencia social habla de un nuevo tipo de empresario emergente en el nuevo contexto latinoamericano cuyas raíces indudablemente se hunden en el período anterior. Los primeros estudios creían ver en el nuevo empresario agrícola aquel sector capaz de responder adecuadamente al desafío de las políticas liberales, de reactivar la generación de desarrollo luego de una "década perdida", legitimándose a través de la conquista de una nueva hegemonía social al margen de los actores y prácticas tradicionales, y por ello capaz de sustituir en el liderazgo social a la fracción ganadera tradicional. Después de todo fueron las mismas reformas comerciales, económicas, institucionales, las que dieron el impulso de crecimiento al sector y las que lo reconocieron como un nuevo interlocutor de la sociedad civil ante el poder público. Aquellas esperanzas se comprenden mejor si se considera la necesidad imperiosa de los gobiernos de la época por buscar una gestión social más flexible que no repitiera las rigideces del Estado desarrollista, una economía más eficiente que desbloqueara las contradictorias demandas particularistas, un mecanismo de asignación de recursos más aséptico que permitiera por fin el crecimiento económico. La confianza será colocada pues en el mercado como ámbito dinamizador de la economía, como conjunto de reglas o mecanismos más adecuados al éxito económico y a la generación de desarrollo.

Esto indudablemente entrañaba una configuración diferente de poderes, nuevas reglas en la distribución del producto y la supremacía nada aséptica de unos proyectos e intereses sociales sobre otros. Como puede suponerse, objetivamente significó una conquista para los sectores más ligados al capital exportador, mientras que la contrapartida estuvo en todos los sectores urbanos y rurales que fueron por décadas subsidiados o promovidos de alguna forma por medidas de la administración pública, y que padecieron entonces la desaparición progresiva de esta protección: industriales, asalariados, agricultores familiares. Para consolidar esta nueva orientación se intentó retirar al espacio (y control) público de estas atribuciones, retraerlo de la antigua posición rectora de la economía, revalorar o recolocar "lo privado" en un papel más decisivo, a través una ideología neoliberal afín a un discurso empresarial y economicista. El nuevo empresario de la agricultura mostraba en efecto disposiciones valorativas acordes a las nuevas orientaciones mundiales: el afán de lucro, la rentabilidad como supremo criterio de supervivencia, la apuesta a la competitividad a través de la inversión en innovación tecnológica, la flexibilidad de la gestión y los procesos productivos para adaptarse así de manera eficiente a las fluctuaciones de un mercado incierto y competitivo, a un entorno más dinámico y

cambiante; el mundo académico por otra parte acompañaba estos fenómenos debatiendo además la naturaleza capitalista y los matices entre los nuevos y los "viejos" empresarios del agro. Estas son algunas razones que explican los numerosos estudios sobre el empresariado latinoamericano y su afán por explicar su relegitimación en el marco de las políticas liberales y su capacidad de convertirse en los nuevos protagonistas del crecimiento económico.

La realidad ha sido diferente, hay que decirlo. Las transformaciones que prometían los iluminados del nuevo paradigma, perdieron su pureza al contacto con la realidad y lo cierto es que muchas inercias y resistencias admitieron la persistencia de patrones tradicionales según la situación particular, histórica de cada país. A treinta años del comienzo de las reformas no parece que en Latinoamérica se haya modificado sustancialmente la estructura social, salvo para generar nuevos sectores excluidos; tampoco se modifican notablemente los patrones de acumulación y de vinculación público-privada. Y en relación a los empresarios, a estas alturas parece claro que si en alguna medida llegaron a proponer y promover un proyecto alternativo, éste no logró los resultados esperados en lo que a desarrollo integral y sostenible se refiere. Para el caso de nuestra sociedad rural, varios estudios dan cuenta de la formidable capacidad de adaptación de las gremiales tradicionales para mantener su hegemonía en el campo (Riella, A. 2001); el intento por demostrar y explicar este "fracaso" empresario en nuestro agro, es otra de las líneas teóricas que recoge nuestro estudio.

8. En nuestro medio rural, el nuevo sector empresario proviene del éxito comercial que distinguió a algunos rubros productivos a partir de los setenta como la lechería, el arroz, la soja, las aves y los citrus, competitivos en el mercado internacional. Promovidos en parte por una élite de gobierno y tecnócratas, que en democracia y dictadura apostaron al desarrollo de estas actividades consideradas "no tradicionales" frente al evidente estancamiento de la producción de carne y lana, su crecimiento encontró su base social en sujetos más inclinados a una lógica productivista y a la inversión. Las facilidades otorgadas a tal sustrato, en un contexto de modernización mundial de la agricultura (mejoras mecánicas, químicas, de gestión), provocaron el desarrollo de estos rubros y sus regiones de asiento, así como la mayor relevancia del exitoso actor que parecía ser la solución para una sociedad rural estancada. Precisamente varias cooperativas agrarias (sobre todo las más grandes) pueden ser identificadas históricamente con este fenómeno, logrando en esos años un crecimiento comercial en las actividades "no tradicionales", aunque la unificación gremial llegara más tarde.

9. Hablar de empresarios más inclinados a una lógica productivista supone la existencia de otras formas de capitalismo agrario. Una tipología de empresarios que nos ha resultado útil es la que hacen Errandonea y Supervielle, quienes proponen tres clases que bien se pueden aplicar a nuestra realidad rural; estos autores reconocen en primer lugar a los llamados "rentistas", es decir aquellos empresarios que basan su posición hegemónica y su permanencia no en aumentos de su

productividad, sino en las privilegiadas relaciones que mantienen con los titulares del gobierno en vistas a defender permanentemente la autonomía de un sector que según este discurso tendría sus reglas propias; a este tipo se acercarian en nuestro medio los estancieros tradicionales. Un segundo tipo reconocido por estos autores es el de los empresarios "especuladores", aquellos que surgidos en intersticios coyunturales del mercado llevan adelante proyectos que no apuntan a la permanencia sino a maximizar las ganancias mientras duren las ventajas. Este tipo de empresario tampoco sería el más adecuado para sostener procesos de desarrollo dada su volatilidad y la incapacidad para conducir proyectos más amplios que el propio interés inmediato. Por último un tercer tipo empresario llamado "integrado" (o "modernizado" según Porras Martínez) es el más indicado por la literatura para liderar proyectos de crecimiento económico y desarrollo democrático; es aquel que se establece para permanecer pero con la flexibilidad suficiente para adaptarse a los cambios del mercado (Errandonea, A. y Supervielle, M., 1991). Tienen alta productividad y capacidad competidora, gozan de acceso al crédito en el mercado y valoran la inversión en investigación y mejoras tecnológicas. Más eficientes, mejor integrados al mercado mundial también por su coordinación con procesos industriales, estos empresarios requieren reglas claras en la institucionalidad privada y público-privada para desarrollarse, lo cual será muy importante en la definición de nuevos patrones de vinculación entre el Estado y la sociedad civil. Creemos que las cooperativas agrarias, objeto de nuestro estudio, se acercan más a este tipo ideal de empresarios aunque su pureza no exista en la realidad empírica.

Si de una parte hemos mencionado los rasgos de un nuevo paradigma de desarrollo y por el otro los actores sociales concretos a quienes involucra, especialmente a quienes se les confiaba el protagonismo y la conducción del mismo en el agro, la pertinencia de estudiar al empresariado agrícola como actor con márgenes de acción, con posibilidad de decisión y de estrategia y no como mero reflejo de condiciones estructurales, reside en que treinta años después los desempeños no parecen ser los determinados por las condiciones macro, y menos aún los resultados. De esta manera, la perspectiva de los actores y fracciones de clase para el análisis de la burguesía agraria y el papel del empresario, justifica su validez en oportunidad de balances y llegado eventualmente el tiempo de los cambios.

10. Y como parte de un mismo tejido teórico, concentrarnos en la acción organizada de los actores nos remite a la importancia de la representación gremial para los mismos. En efecto, a través de la acción colectiva "...un conjunto de individuos que comparten una necesidad o interés (...) deciden agruparse en organizaciones estables, las asociaciones de interés, con el fin específico de trasladar sus preferencias al mercado..." (Porras Martínez, I., 1999), defenderlas, presionar sobre el poder público, obtener consensos en el mercado para volcar sus reglas a su favor. Y más aún, esta importancia de la acción gremial se incrementa en periodos de transición y redefinición del modelo de desarrollo imperante, momento en el que las fracciones de clase y los sujetos sociales adoptan

comportamiento estratégico en sus organizaciones, dirigido al triunfo de sus demandas y tendiente a asumir el reconocimiento y la representación de otros sectores movilizando recursos simbólicos y discursivos. Por tanto, la opción de abordar esta realidad desde un enfoque de la acción colectiva se justifica así por su alta capacidad de explicar y representar todo el movimiento de los actores por legitimar sus proyectos y ganar espacios en el mercado: "Un enfoque como el que proponemos considera que los acuerdos y formas institucionales que se han creado (...) y se crearán, son la objetivación de prácticas y acciones colectivas enmarcadas en determinadas relaciones de fuerza" (Riella, A., 2001). Y esta es la segunda dimensión de los cambios que nos interesa: "cada régimen elabora sus formas de articulación gremial, su propia legalidad corporativa", en palabras de Jorge Lanzaro (Lanzaro, J. 1991: 70), lo cual significa que gran parte del esfuerzo de los actores por adaptarse a un nuevo contexto se utiliza en el intento por participar en la producción de las reglas que lo rigen. Influir en la generación de políticas, redefinir estos mismos procedimientos y lograr así mayores cuotas de poder, son las razones principales que justifican el empeño por modificar los patrones de vinculación público- privada.

Se configura así, al mismo tiempo y como parte de un modelo nuevo de desarrollo, un patrón diferente o nuevas reglas de vinculación institucional formal o no, entre los agentes público y privados, entre los polos decisores y los agentes económicos, entre el Estado y la sociedad civil. Para el periodo que estudiamos, nuevas condiciones de funcionamiento de mercado_ entendido como ámbito donde maximizar preferencias pero también como lugar de debate público y construcción de proyectos comunitarios_, invitan a los grupos a desarrollar nuevas modalidades y objetos de presión, en un ajuste permanente con las circunstancias y la propia visión del mundo. De modo que la pugna por las posiciones en el mercado se desarrolla mientras se negocia un determinado tipo de arreglo institucional que implica al Estado y los demás agentes en un contexto de convivencia y lucha de proyectos que no se superan claramente. Este movimiento implica el desarrollo dinámico de alianzas con otros agentes según la afinidad o la conveniencia de las aspiraciones respectivas, en pos de consensos legitimadores. Se explica entonces la relevancia del estudio del nuevo empresariado agrícola, ahora también como potencialmente capaz de provocar nuevos patrones de vinculación entre los agentes, que permitan una mayor eficiencia del mercado.

11. La bibliografía especializada nuevamente nos proporciona la luz necesaria para reconstruir la historia de los modelos de intermediación de intereses, de vinculación corporativa en el agro de América Latina y de nuestro país. Visión histórica que se justifica dado el carácter incremental de los procesos de cambio que parten y se fundan en arreglos anteriores. El experto en comportamiento organizacional Ignacio Porrás Martínez aporta un recorrido para la región de tres etapas o tipos de organización social, muy parecido al que realiza Gerardo Caetano para la realidad local (Caetano, G.

1991). En aquel, una primera etapa correspondería a un periodo de liberalismo decimonónico, donde el Estado desempeña un rol de clásica neutralidad y donde el protagonismo lo detenta la figura del latifundista, de grandes y directas influencias sobre el poder político. Organizado en asociaciones aristocráticas débilmente formalizadas, posee un discurso fundamentalista que pretende mantener las reglas del ámbito rural en aislamiento con respecto al resto de la economía. Si bien en el conjunto de América Latina esta etapa alcanzaría cronológicamente la mitad del pasado siglo, en el Uruguay la transformación de este modelo, coincidente con la etapa que Lanzaro llama de "corporativismo fundacional", y el pasaje a la segunda etapa ocurre tempranamente al iniciarse el siglo XX.

Un siguiente tipo de arreglo en la intermediación de intereses persiste hasta los años 70-80 y corresponde a una etapa típica en la que el Estado asume el papel central y rector del mercado, mientras se diluyen las fronteras entre los ámbitos público y privado (erigiéndose los partidos y los sindicatos como los grandes articuladores entre ambos). En esta etapa el agente empresario que cobra relevancia en el agro es el mediano propietario, generalmente agricultor, organizado según un discurso ruralista que consagraba al agro como base económica de la sociedad y garante del equilibrio social. Sus organizaciones de interés son más reivindicativas y presionan sobre un extendido y discrecional aparato estatal a través de los partidos. A nivel local y siguiendo a Lanzaro esta etapa comprende a las experiencias de "corporativismo informal" de principios de siglo, el "corporativismo organizado" a partir de los años treinta y la etapa de "corporativización de la política", ya en la crisis del modelo.

Finalmente, el último modelo asociativo típico es el nacido en los ochentas bajo los nuevos paradigmas de organización y desarrollo. Desregulaciones, privatizaciones, liberalización, apertura comercial y un relacionamiento de menor intensidad con las tradicionales asociaciones de interés son las notas del nuevo marco. De hecho el cambio en la modalidad de desarrollo y las transformaciones liberales vuelven progresivamente ineficientes los arreglos anteriores, pretendiendo el abandono de los privilegios a las gremiales tradicionales del agro y la sustitución de los partidos y sindicatos como interlocutores principales de la sociedad civil frente al gobierno. En vez de ello, la eficiencia económica y la capacidad de competir crecen como criterios de la distribución de favores públicos (sean económicos, jurídicos, políticos, crediticios) estableciendo relaciones de exigencia recíproca y al mismo tiempo parciales, más flexibles entre un Estado que ahora dispersa cuotas de poder en instancias supra e infra nacionales, y las organizaciones empresarias; arreglos más acordes a un entorno que valora la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes y a la incertidumbre del mercado abierto. Por ello según Porrás Martínez, frente a la dualización de los mercados e incorporación excluyente de la agricultura al mercado mundial, es el nuevo empresario modernizado, integrado a veces en complejos agroindustriales el que se constituye como actor privilegiado en esta etapa. Sus

organizaciones particularistas y de discurso empresarial, son muy diferentes a las tradicionales más rígidas en su funcionamiento y más inclinadas a una racionalidad especulativa.

El nuevo patrón o modelo típico de relacionamiento institucional permitiría un solución intermedia entre los polos ideales "pluralista" y "corporatista", basado en vinculaciones selectivas, reciprocas y parciales entre la estructura estatal y las organizaciones empresariales: se acepta la imposibilidad de que sus intereses coincidan en todos sus puntos, así como la inmunidad absoluta del Estado a las presiones corporativas. El nuevo paradigma de desarrollo exige una selección más o menos jerarquizada e institucionalizada, donde la eficiencia económica tiene el gran peso como criterio de selección y donde todo el mecanismo es a la vez lo suficientemente flexible para adaptarse a los vaivenes del mercado. Esta etapa coincide con el "corporativismo excluyente" de la dictadura uruguaya y el nuevo "corporativismo liberal" de la reapertura democrática (Lanzaro, J., 1991). Al final el mismo Porras Martínez desde una posición neoinstitucionalista propia de una comprensión holística del desarrollo, proporciona elementos sugerentes para una necesaria reformulación institucional de cara al futuro de las gremiales empresarias del agro: rearticulación de la representatividad más allá de las metas inmediatas hacia ámbitos meso y macro, equilibrio en las funciones productivas y reivindicativas, la construcción de redes inter-asociativas de cooperación, mayor democratización de las asociaciones gremiales, la búsqueda de alternativas financieras y la construcción de nuevos liderazgos que superen las formas autoritarias y puramente carismáticas (Porras Martínez, I., 1999).

12. Sin embargo este recorrido es aún insuficiente para explicar los desarrollos nacionales y debe ser complementado con algunas notas sobre el corporativismo en Uruguay, como las que realiza G. Caetano. Este autor señala como particularidades uruguayas la temprana modernización del agro con respecto al resto de Latinoamérica y la consolidación de la estructura de propiedad agraria en los comienzos del XX. Contemporáneamente el desarrollo de un Estado benefactor, posible gracias a la relativa autonomía que las elites políticas tuvieron desde siempre con respecto al poder económico. Nuestra fuerte matriz liberal hizo predominar también desde la independencia, la lógica ciudadana por sobre la lógica corporativa, herencia que no hizo más que extenderse y acentuarse con las recurrentes prácticas democráticas del siglo siguiente. El surgimiento de los bandos, luego partidos tradicionales junto al país, partidos policlasistas, los constituyó primero en patrias subjetivas, más tarde en los interlocutores primeros de la sociedad civil ante el gobierno y viceversa, en estructuradores de identidades ciudadanas. Las corporaciones por ello, siempre han ocupado una posición secundaria frente a la centralidad de los partidos, especialmente en el periodo de preeminencia estatal de la organización social, donde se produjo un proceso de captura del aparato público por parte de una multiplicidad de intereses particulares y poco coherentes. Al contrario, en los momentos de declinación de los partidos las corporaciones, sobre todo empresarias han intensificado sus embates por obtener

una mejor tajada en la distribución de la renta, buscando espacios de decisión, beneficios económicos y privilegios políticos.

Hemos recurrido también a trabajos de referencia obligada como “ La evolución tecnológica de la ganadería uruguaya. 1930- 1975” (Astori, D. et al. 1979), valiosos también por las opciones metodológicas, similares a las desarrolladas en este trabajo. Acudimos por último a literatura sobre diferentes enfoques sobre el desarrollo, sobre los actores agrarios ante el Mercosur, sobre cooperativismo y cooperativas agrarias, junto a la bibliografía metodológica que también se ha convertido en parte de este recorrido.

13. Como se ve, desde varias perspectivas surge la pregunta acerca de las capacidades que han tenido nuestros “nuevos” empresarios del agro para articular proyectos de desarrollo duraderos a través de nuevos arreglos institucionales, y desafiar así la posición hegemónica que detentaron los grandes ganaderos por décadas. Nuestra preocupación se va a centrar en la acción gremial de la organización que representa a las cooperativas agrarias, un tipo primeramente identificado como parte del nuevo empresariado agrícola. A través de CAF las cooperativas pretenden que sus intereses sean trasladados al mercado, mientras la gremial valiéndose de medidas deliberadas de acción reivindicativa buscar ser el instrumento adecuado para influir en sus normas y medio estructurador de un conjunto de demandas. En los últimos años las asociaciones de empresarios han demostrado ser algo más que meras fuerzas económicas y se constituyen en interlocutores de peso en la definición de políticas agropecuarias, lo que reafirma la necesidad del análisis.

Heredera de una rica y larga tradición en nuestro país, CAF representa de una parte la idiosincrasia de un movimiento inspirado en el mutualismo y la solidaridad, y de otra la consolidación de este sistema en la economía capitalista: de hecho se muestra como una asociación empresarial alineada en primera instancia junto a las demás de su tipo. Esto le ha dado un recorrido particular que la distingue de las demás asociaciones. En su seno reúne a una variedad de rubros productivos y situaciones empresariales, unificadas por la tradición y estructuras cooperativas. Analizar pues las opciones que han seguido las elites dirigentes de este sector empresario, lleva en sí la importancia de comprender las posibilidades que ha tenido una fracción de clase de lograr hegemonía y articular proyectos de desarrollo.

Por ello el problema principal de este trabajo será la descripción de la acción gremial de CAF, basándonos sobre todo en el análisis de su agenda en el periodo 1990- 2004. Esto implica identificar los objetivos principales que la institución se ha dado en esos años y dar cuenta de la manera como se ha enfrentado a las diversas coyunturas, desafíos y posibilidades de la época. Por supuesto, ello requiere a su vez mirar las alianzas que la gremial establece con otros actores y sus modos de articularse; la forma como se utilizan los recursos simbólicos en el discurso, cómo se define la realidad

frente a fenómenos como el Mercosur, y cómo así se van construyendo las posiciones ideológicas: el papel del Estado, su relación con los privados, el papel del empresariado en la economía, el desarrollo tecnológico. Asimismo habrá que ver las maneras específicas como estos empresarios influyen en la producción de reglas del mercado, los modos como ejercen su presión ante el poder público y los patrones que se van configurando desde el Estado para su relacionamiento mutuo (Aguar, C. 1991).

14. Otros puntos a esclarecer se refieren a la identidad misma del sujeto CAF frente a su doble herencia o condición de empresa capitalista y cooperativa; nos preguntamos pues por la manera como conviven en un único proyecto dos tradiciones identitarias definidas que presentan énfasis valorativos pasibles de contradicción. Otra mirada pretende comprender la existencia, la unidad misma de la gremial acercándose a la relación de fuerzas que posibilita su permanencia y mínimamente a la relación con el sujeto representado. Un siguiente punto pretende dar respuestas a la pregunta sobre el grado de implantación de las reformas liberales reseñadas, sobre la verdadera influencia de las mismas en los patrones de vinculación institucional público- privada en Uruguay.

Naturalmente estas preocupaciones forman parte de un objetivo general al que tendemos y que rebasa en mucho las pretensiones de este trabajo, sin perjuicio de los aportes que podamos realizar. Para alcanzarlo nuestras estrategias irán de la mano de la reconstrucción de la historia del movimiento cooperativo y de CAF, la construcción de un perfil sociológico de su dirigencia y del análisis de la agenda de la institución, como veremos. Estas herramientas del pensamiento se orientan hacia la discusión de nuestro problema, pero apuntan en definitiva hacia un horizonte más amplio: comprender el papel del empresariado en los procesos de desarrollo, contribuir a la discusión sobre la lógica de la acción colectiva y los arreglos institucionales de intermediación de intereses, y evaluar en definitiva los procesos de cambio social en el agro uruguayo.

Objetivo General: Señalamos como objetivo general del trabajo la contribución a la comprensión del cambio social en el sector agrario uruguayo, esclareciendo los fenómenos de acción colectiva del nuevo empresariado. Para ello se pretende describir la acción gremial de las cooperativas agrarias por el control del mercado, con miras a comprender la lógica de los arreglos de intermediación de intereses y el papel del empresariado en el sector.

Objetivos específicos: Asimismo, como objetivos específicos se proponen:

- Exponer el desarrollo histórico del cooperativismo, las cooperativas agrarias y CAF en particular, destacando las características más salientes de la organización en el periodo.
- Delinear un perfil sociológico de su dirigencia.
- Describir la agenda de la institución, destacando en ella sus demandas o intereses, su visión ideológica del entorno y la relación que mantiene con otros agentes del mercado.

SEGUNDA SECCIÓN: Las opciones metodológicas

Del diseño de investigación y el trabajo de campo

1. Luego de presentar nuestro problema de investigación esta sección se propone precisar nuestro objeto y la modalidad de abordarlo. Como expusieramos más arriba, el análisis de la acción colectiva del nuevo empresario agrícola consiste en este trabajo en la descripción del caso de CAF siguiendo tres estrategias diferentes: la presentación histórica de la gremial, la construcción del perfil de la dirigencia y el estudio de la agenda de la organización.

En segundo lugar nuestro problema y las estrategias empleadas en su abordaje nos obligan a no desconocer una perspectiva temporal aunque las mediciones se realizaran una única vez. Al respecto hemos seleccionado el periodo acotado, comprendido entre 1990 y 2004 en que se realiza el trabajo de campo. El año noventa, aunque una marca arbitraria en un continuo histórico, constituye para nosotros una fecha clave a partir de la cual se inicia la década en que las señales de las elites políticas por una dirección neoliberal en la organización social, se vuelven más evidentes: son los años de la más decidida desregulación y apertura comercial, en los que se afianza una nueva etapa para el empresariado nacional y los nuevos arreglos institucionales. Son también los años en que la sociedad uruguaya vuelve a marchar por la senda del crecimiento del producto en democracia, ahora definitivamente abandonando el programa keynesiano y adicionando un elemento relativamente sorpresivo pero de gran trascendencia hacia el futuro: la firma del Tratado de Asunción. En fin, creemos que estas razones justifican la consideración de un cambio de época en varios sentidos, y le dan a aquella fecha la capacidad teórica de delimitar periodos de nuestra historia como se utiliza ampliamente en otros trabajos. Además al nivel de la micro historia de la gremial, suponemos superado a aquella altura un primer momento fundacional, de adaptación institucional interno y externo al renacido ambiente democrático del final de los ochentas.

2. El lector encontrará en este estudio en primer lugar una selección de información que oficia de marco de la descripción en profundidad de la acción gremial. Consiste en una panorámica del desarrollo histórico del cooperativismo, las cooperativas agrarias en el Uruguay y CAF en particular, con la intención de rescatar la fuerte influencia que la evolución histórica ejerce sobre las condiciones y modalidades posteriores; por otra parte, el mismo perfil de la dirigencia y el análisis de la agenda no podrían ser comprendidos en sus totalidad si no se tienen elementos para una visión de proceso y de conjunto sobre los fenómenos que se estudian. Este recorrido hace énfasis en las características de la gremial en el presente, su alcance y sus estatutos, de gran utilidad para explicar variables relacionadas

como la homogeneidad ideológica de la dirigencia, el grado de control que tienen los asociados sobre la gremial y la autonomía de la dirigencia.

Esta información secundaria se procuró a partir de una revisión bibliográfica y documental, e incluye trabajos sobre el cooperativismo y la modalidad agraria (Terra, J. P. 1986; Dominzain, S. 2000), documentos sobre la propia gremial y datos del 2º Relevamiento de Entidades Cooperativas realizado por CUDECOOP. Creemos que esta información junto al resto de las fuentes, ha resultado adecuada dentro de una búsqueda bibliográfica que podría extenderse casi indefinidamente.

3. En segundo lugar intentamos construir el perfil sociológico de la dirigencia de la gremial de los últimos catorce años, midiendo su extracción social, su trayectoria y sus intereses particulares. Esta estrategia tiene su fundamento en la convicción de que una parte importante de la acción gremial está determinada por el carácter de la existencia social de los sujetos que ocupan sus puestos dirigentes, y que son quienes articulan en definitiva las demandas del sector. Las prácticas y discursos de la gremial se relacionan por ello en gran medida de la composición social de los cuadros dirigentes, reconocidos como representantes de determinado sector social.

Para obtener esta información se hizo necesario elaborar instrumentos para construir datos primarios, lo que hicimos siguiendo entre otros el trabajo de Riella sobre la Cámara de Industrias (Riella, A. 1989). La herramienta fue en este caso un censo que tomó como universo a los dirigentes del periodo 1990- 2004, comprendiendo como tales a los individuos que ocuparan cargos titulares y primeros suplentes de participación activa en el Consejo de Administración de CAF, uno de los órganos más importantes y de mayores atribuciones del organigrama. El menor grado de competencia de las Comisiones Fiscal y Electoral y sus roles más administrativos y de contralor que ejecutivos, hizo que optemos por no incluirlas en el trabajo. En un inicio nuestro universo consistía en 96 personas entre titulares y primeros suplentes, sin embargo al cotejar esta cantidad con la lista efectiva de dirigentes considerando reelecciones, aquel número se redujo a 65 personas. Como algunos suplentes nunca participaron de hecho en las sesiones del Consejo y por ello era imposible contactarlos, acotamos el universo a su dimensión resultante: titulares y primeros suplentes con participación habitual en el Consejo, según las Memorias y el personal de la gremial, unas 52 personas (34 titulares, 18 suplentes); no se incluyeron pasantes.

La técnica se prefirió por su idoneidad para captar los aspectos objetivos de la existencia social de los dirigentes y por las bondades del cuestionario cerrado y estandarizado en la comparación de respuestas individuales, en las facilidades que otorga para el tratamiento estadístico de la información y para su clara presentación; exige sin embargo la confianza en los entrevistados.

Para medir las características básicas de la dirigencia se utilizan variables como el sexo, la edad, el nivel educativo y el lugar de residencia. Para evaluar los intereses particulares derivados de la

relación con los medios de producción se concibe al sujeto en tanto productor e integrante de un proceso económico más amplio, midiéndose cuatro aspectos: la situación productiva, el régimen de utilización de los medios de producción, el carácter de la fuerza de trabajo utilizada y las posibilidades de reproducción a través de múltiples variables. Finalmente, la trayectoria del dirigente o posiciones ocupadas, se estudia con el fin de revelar vínculos pasibles de constituirse requisitos informales para acceder a los cargos y para aportar elementos para caracterizar ideológicamente la élite de la gremial.

El censo se desarrolló durante julio- agosto de 2004 con la colaboración de la misma gremial que contactaba previamente a sus dirigentes. Finalmente se logró entrevistar al 75% del universo, cifra que no fue mayor por fallecimientos, viajes y otros motivos que impidieron la consulta en esos casos.

4. Al abordar el análisis de la agenda de CAF como siguiente estrategia, la entendemos como el complejo de objetivos, demandas y posiciones ideológicas evidenciadas en las prácticas y discursos de la gremial en un lapso de tiempo. Analizar la agenda incluye dar cuenta de evaluaciones que la gremial realiza sobre el entorno u otros agentes del mercado, así como exponer los trayectos realizados por la institución en pos de determinados intereses económicos y políticos, lo cual incluye desde contenidos doctrinarios hasta el tipo de vínculos que mantiene con otros agentes.

La herramienta técnica en este caso ha sido el análisis documental de los discursos de cierre de los Encuentros Nacionales y las Memorias Anuales para el período de estudio. Además de destacarse por la riqueza informativa que posibilita, la técnica resulta apta para triangular información obtenida por diversos medios y así corroborarla o matizarla.

Los discursos de cierre de los Encuentros Nacionales, fueron sugeridos por la propia dirigencia de CAF como las alocuciones más representativas de la visión gremial; estos eventos aunque comienzan con una frecuencia anual, no se realizan en 1998, 2000, 2001 y 2002. A esto agreguemos la pérdida del discurso del 8º Encuentro para hacer un total de nueve discursos analizados. Por su parte las Memorias, estrictamente anuales son trece textos más que intentan presentar lo más relevante de la actividad del año.

El análisis de estos documentos se realizó según tres grandes dimensiones: los reclamos o demandas de la gremial (institucionales, económicas, sociales, tecnológicas), que constituyen la agenda propiamente dicha; luego las valoraciones ideológicas relativas al entorno (el rol del Estado, la integración regional, la propia identidad), y por último el tipo de relaciones que CAF mantiene con diversos actores públicos y privados. En cada una de estas dimensiones y aspectos se ha realizado la descripción cualitativa de los rasgos más salientes del conjunto, sin olvidar la perspectiva diacrónica que muchas veces esclarece el significado de la información.

5. Por último debe recordarse que esta clase de estudios que involucran al investigador con un organismo conllevan una cuota de ansiedad en ambas partes, que obliga a la prudencia en los

contactos para lograr su colaboración. En los cuatro meses (abril-agosto 2004) que insumieron todas las etapas del trabajo de campo, contamos con la importante cooperación de la gremial en la cesión de información reservada.

Esquema del diseño metodológico

Exploración descriptiva de un caso: La acción gremial de CAF			
Periodo 1990-2004			
ESTRATEGIA	TÉCNICA	DIMENSIONES	FUENTES
Reconstrucción histórica y presentación actual	Revisión bibliográfica Análisis documental	- El cooperativismo - Las cooperativas agrarias en el Uruguay - Rasgos de CAF en el presente: estatutos, alcance.	Terra, J. P. (1986) Cambiasso, S. (1986) Dominzain, S. (2000) CAF: Estatutos, misión y organigrama. CUDECOOP: 2º Relevamiento de Entidades Cooperativas
Elaboración del perfil sociológico de la dirigencia	Censo telefónico	- Características básicas - Intereses particulares - Trayectoria	- Primarias
Estudio de la Agenda de CAF	Análisis documental	- Demandas - Perspectiva ideológica - Relacionamiento con otros agentes.	- Discursos de cierre de los Encuentros Nacionales - Memorias Anuales del periodo

TERCERA SECCIÓN: El análisis

En esta sección se presentan los resultados de nuestro análisis en tres apartados además de esta introducción. Primero exponemos el desarrollo del cooperativismo agrario en Uruguay, así como el origen y el presente de CAF empeñados en rescatar los elementos determinantes de la acción gremial en el periodo de estudio. En segundo término aparece el estudio de la agenda de CAF, donde se señalan los acentos principales de cada categoría en un estudio que se enriquece con citas textuales. Se presenta finalmente el perfil de la dirigencia de CAF en los rasgos más salientes de cada dimensión. Confiamos haber obtenido en esto verdaderos aportes que nos acercan al objetivo general de este trabajo y a los anhelos de la personal formación académica.

I. El cooperativismo y las cooperativas agrarias

Los varios títulos de información que se presentan ahora sobre el cooperativismo y las cooperativas agrarias, pretenden colocar el acento en tres lugares importantes: la historia cooperativa de nuestro país y su influencia en la configuración actual de CAF, la presentación del alcance actual de la gremial, y las consecuencias de su organización estatutaria sobre el grado de control de las bases socias y la homogeneidad ideológica de la dirigencia.

Panorama del desarrollo histórico del cooperativismo

Los antecedentes del sistema cooperativo surgido como respuesta al tipo de acumulación capitalista, se sitúan en el pensamiento de los socialistas utópicos y en los esfuerzos posteriores por darle a las formas económicas un matiz más solidario. De entre ellos se cuentan el socialismo cristiano de Lammennais, las cajas rurales de Alemania y fundamentalmente para la tradición cooperativa, los Justos Pioneros de Rochdale de 1844, pobres tejedores que pretendieron mejorar las condiciones sociales de sus miembros mediante el ahorro de un capital en acciones, y que en sus primeras proclamas ya enunciaban los principios que regirían a estas primeras cooperativas de consumo y luego a todo el movimiento posterior. Pero estas iniciativas no tuvieron en su origen una definición y dirección unívocas, sino que luego de Rochdale varios pensadores interpretaron y guiaron al movimiento según diversos énfasis; así para Lambert se refiere a las doctrinas que otorgan a la cooperación un lugar de importancia en la solución de problemas económicos y sociales, Walras veía en el movimiento una fuerza conservadora que sólo podía mejorar en algo la suerte obrera, Gide lo consideraba un medio para lograr un socialismo del consumidor, y otros autores de igual manera dieron al movimiento su interpretación y contribuyeron al desarrollo de distintas ramas (Cambiasso, S. 1984).

Entre los principios más importantes del espíritu y la moral cooperativos anotamos el respeto a la persona humana y al trabajo, la justicia distributiva y conmutativa (con las múltiples doctrinas sobre el

precio justo), la fraternidad y la solidaridad, la moral de la buena administración (responsabilidad, espíritu empresarial) entre otras actitudes consideradas pertenecientes al "espíritu cooperativo". Nuestra legislación a través del decreto ley 15.645 de 1984 enuncia como principios, el de puertas abiertas (libre adhesión, retiro voluntario), el control y gestión democráticos (donde el aporte no fija formalmente la cuota de poder, "un hombre, un voto"), el principio de retorno (los excedentes se distribuyen entre quienes los produjeron, en proporción a las operaciones realizadas por la entidad), el interés limitado al capital (no se retribuye con utilidades, sino con interés), la neutralidad política y religiosa, la venta al contado y a precio de mercado, el fomento de la educación, la prohibición de ventas a terceros, la devolución desinteresada del activo neto en caso de disolución y la cooperativización de las bases sociales y económicas de la sociedad como horizonte.

A lo largo del tiempo, se han desarrollado diversas modalidades cooperativas: de producción o trabajo asociado, las entidades cooperativas de ahorro y crédito, las de vivienda y las cooperativas agrarias. Entre ellas existieron también varios sistemas, las sociedades de fomento, las cooperativas de productores, las de producción común y las mixtas, cada una con un variable grado de intervención estatal; ellas básicamente prestan los servicios de comercialización, el aprovisionamiento común, a veces el crédito o el consumo de algunos productos. En el mundo entero las entidades se han agrupado a su vez en diversos tipos de estructuras: los pools o consorcios (de defensa del productor con vendedor único), uniones, federaciones (con funciones sociales, tutelares, económicas de mediación), cooperativas de segundo grado, variedades agrupadas actualmente en la ACI (Alianza Cooperativa Internacional) reunida por primera vez en 1885 en Londres, con el fin de promover los principios cooperativos y consolidar el movimiento. Aunque obviamente no están en ella representadas todas las cooperativas del mundo, si es claro que el sistema se ha extendido bajo diversas formas por los rincones del globo.

El cooperativismo en Uruguay

Algunos tipos de cooperativismo aparecen tempranamente en nuestro país, surgiendo en los comienzos del pasado siglo XX algunas modalidades cooperativas de consumo; el mutualismo médico, las sociedades de fomento rural (existentes hasta hoy), los sindicatos agrícolas, las cajas populares y rurales se crean entre 1910 y 1920 con el beneplácito del Partido Nacional, el decidido apoyo del batllismo (Dominzain, S. 2002) y para el agro la resistencia de las gremiales tradicionales. Estas formas evolucionaron con el tiempo hacia modelos más puramente cooperativos; concretamente en los años veinte surgen las cooperativas de consumo alrededor de alguna rama de actividad como la ferroviaria, funcionarios de UTE, del BHU, Municipales, Cooperativa Magisterial y Bancaria más tarde. En el campo se constituyen también en la primera mitad del siglo una serie de experiencias mixtas (estatal cooperativas) inspiradas en la *régie cooperative* francesa ante la falta de reglamentación legal; de estas

iniciativas surge en 1928 el Frigorífico Nacional y CONAPROLE siete años después. De los años 1941 y 1946 son las dos grandes leyes que regulan el cooperativismo: la ley de Cooperativas de Consumo y Producción y la Ley de Cooperativas Agropecuarias (10.008), que alientan y canalizan el rápido desarrollo del cooperativismo rural, que llega en la década del sesenta al centenar de entidades, dedicadas a la comercialización y otros servicios.

En nuestro país las cooperativas han tendido a convocar a una minoría de miembros ideológica o religiosamente motivada, y a sustentarse en una mayoría de socios que las utilizan más instrumentalmente para la satisfacción de alguna necesidad específica sobre todo de tipo económico (Terra, J. P. 1986:85). En estos resquicios del mercado, donde la solución cooperativa se vuelve preferible sobre otras, el sistema se ha desarrollado funcionalmente integrado al sistema, visto con simpatía por las élites políticas pero renunciando a horizontes de transformación estructural.

Esta funcionalidad instrumental del cooperativismo para la mayoría de sus socios explica en parte un segundo impulso fundador registrado por Terra en los tiempos de la crisis del Uruguay neobatllista y del modelo de desarrollo por sustitución de importaciones, impulso evidente en el incremento numérico de socios y entidades, así como la importancia comercial de muchas entidades. Sin perjuicio de lo dicho sobre este desarrollo, la organización en entidades de segundo grado tiene en toda esta época mayores dificultades para consolidarse; los intentos de la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias (FENACOA) y la Federación Uruguaya de Cooperativas Agropecuarias (FUCA) fracasan dejando paso a las Centrales especializadas en rubros o grupos de productos: Central Lanera en 1967, Central de Carnes luego de 1974 y Central de Granos en 1985; además de estas experiencias se encuentran algunos intentos de organización agroindustrial como es el caso del arroz y sobre todo de la caña de azúcar. Y no podemos olvidar el desarrollo por la misma época de tentativas de producción común en las Unidades Cooperarias 1 y 2, con nobles intenciones y escasos resultados económicos. Contemporáneamente también se desarrollaban otras formas cooperativas al impulso de las nuevas leyes como cooperativas de producción en nuevas actividades, o la modalidad de crédito (Ley 13.998) expandida en los años sesenta sumando modalidades de base territorial captadoras de depósitos, como las Cajas Populares. El sector de desarrollo más reciente es el de Vivienda, y ha tenido un gran crecimiento a partir de 1970 y la ley 13.728, en parte por el apoyo del Estado (DINAVI), la capacidad técnica del Centro Cooperativista y el respaldo de los sindicatos. Aunque también afectado por la censura y represión dictatorial, el movimiento cooperativo ha retomado su impulso en los noventa, buscando hacerse más efectivo aunque no sin dificultades económicas.

La formación de CAF

Las cooperativas agropecuarias en nuestro país encontraron un espacio de comercialización y servicios al margen de las grandes firmas comercializadoras, lo cual si bien constituía una ventaja para

la propia existencia cooperativa, por otra parte limitaba sus posibilidades de crecimiento en tanto no se pudieran superar dificultades de escala mediante asociación, por ejemplo en federaciones o entidades de segundo grado. Los primeros intentos de crear una federación nacional datan de 1946, aunque recién se consolidan diez años después con la fundación de FENACOA que llegó a afiliar ochenta entidades; sin embargo, aunque la federación fue creciendo también en servicios gremiales y como cooperativa de segundo grado, una estructura costosa y un mal manejo de la administración terminaron con el emprendimiento en sólo nueve años. Un nuevo intento, otra federación creada en 1964 (FUCA) encontró similar destino años más tarde, debido a manejos irregulares de un sistema que se apoyaba prácticamente en una sola cooperativa. En los mismos años se crea CALFORU como institución unificadora de las Sociedades de Fomento Rural, que funcionaba por sus servicios (comercialización de insumos y rubros de granja) como una organización de segundo grado, aunque formalmente fuera una entidad de base.

Más tarde surge Central Lanera de la acción conjunta de algunas cooperativas y el Centro Cooperativista Uruguayo, pero esta vez con dos innovaciones o modificaciones estratégicas: la separación de las funciones comerciales de las gremiales (apoyándose en las primeras) y la agrupación de entidades por rubros, lo que le ha permitido no sólo existir hasta hoy sino lograr la comercialización de grandes volúmenes de lana. A ella se agrega otro emprendimiento, que no se consolidó hasta 1975 por la magnitud de las inversiones requeridas: hablamos de la experiencia cooperativa en la carne, concretada en la Central Cooperativa de Carnes (vinculaba 32 cooperativas) la cual comienza a comercializar en 1980 con resultados alentadores.

El otro rubro fértil para la organización cooperativa, ha sido el cerealero especialmente tras el retiro que el Estado protagonizó en el almacenaje a partir de la crisis. La construcción de un Sistema Nacional de Silos entre el Estado (como ejecutor) y las cooperativas (como administradoras) no sólo constituye un modelo asociativo encomiable de efectos ordenadores y promotores en la producción de granos, sino que dinamiza a las últimas en su desarrollo, gracias al reconocimiento oficial como intermediarias, a la mayor calidad de la producción a granel, como al notorio abatimiento de los costos de almacenaje (Dominzain, S. 2002).

Estas poderosas entidades recién se agruparán en una estructura de segundo grado en 1982, con la creación de la Mesa de Granos (el BROU se había retirado del mercado en 1978), instancia que evoluciona más tarde en la Central Cooperativa de Granos. Posteriormente estas entidades junto a otras dedicadas rubros que asumían etapas agroindustriales, realizan dos Encuentros Nacionales (Salto, 1979 y Mercedes, 1981) en busca de la unificación gremial y la potenciación comercial, que serán los antecedentes más inmediatos de CAF; en los mismos las cooperativas ponen de manifiesto la necesidad de tratar problemáticas comunes a los diferentes rubros, sin perjuicio del impulso comercial

de las centrales de segundo grado. De estas instancias surge inmediatamente una Mesa Permanente que coordina el surgimiento de la nueva federación en abril de 1984, con funciones sustancialmente gremiales. Las Cooperativas Agrarias Federadas nacen pues con la inquietud por encontrar nuevos modos de seguir funcionando sin la protección estatal, ahora enfrentadas a nuevos desafíos comerciales y con la necesidad de obtener en ellos un mayor reconocimiento de sus intereses.

Las Cooperativas Agrarias Federadas

Años más tarde la propia gremial reconoce en su surgimiento una respuesta a la necesidad de unificar la expresión gremial que defendiera los intereses de las cooperativas agrarias, promoviera el cooperativismo como instrumento para mejorar la calidad de vida de pequeños y medianos productores, articulara la formación cooperativa en el campo y representara al movimiento a nivel nacional e internacional; en 1994 la formulación de la misión institucional corrobora en un tono más empresarial los propósitos iniciales: "Contribuir al fortalecimiento y desarrollo de las cooperativas agrarias y sus productores mediante la representación gremial de sus intereses ante el sector público y privado, y colaborar en la solución de sus problemas de gestión que les permitan ser viables en el nuevo entorno económico". A partir de esta misión la gremial ha definido para su funcionamiento cinco objetivos estratégicos que se encuentran en la base de su acción: el relacionamiento externo, la vinculación con las cooperativas socias, la reconversión del sistema, las comunicaciones a la interna del sistema y con la opinión pública y la efectividad de la propia organización; cada año a su vez, la definición de un Plan Operativo Anual particulariza los lineamientos generales para el periodo.

Actualmente CAF nuclea entre las cooperativas asociadas y las vinculadas unas 50 entidades de los más variados rubros productivos: ganaderas, agrícola ganaderas, lecheras, hortifrutícolas, semilleras, apícolas, vitivinícolas; si bien esta cifra no es espectacular si nos atenemos a los resultados del Segundo Relevamiento de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), que registra 179 entidades cooperativas y sociedades de fomento rural (unos 40.000 socios), CAF es la entidad que nuclea la mayor cantidad de ellas, y sobre todo las más importantes.

Las entidades socias se reparten por casi todo el país, siendo importante la proporción de las localizadas en departamentos del litoral; las hay de primer grado y centrales de segundo grado, dedicadas a la producción primaria y agroindustrias, de radio local o de sólido posicionamiento en mercados extranjeros. La gremial afirma integrar la producción de 3500 productores lecheros y englobar el 90% de la producción de leche, manejar alrededor del 30% de la producción de trigo y otros cereales abarcando unos 1500 productores agrícolas, manejar el 5% de la producción nacional de arroz, el 10% de la producción de lana (de 2500 productores) la cual llega a los siete millones y medio de kilogramos anuales y a los cuatro millones y medio de tops. En el rubro carne se destaca el único frigorífico cooperativo del país PUL, integrado por unos 600 productores y responsable de la

exportación de aproximadamente el 14% de la producción de carne en el país. Sobre estos resultados CAF se agrega el mérito de exportar el 35% de la producción nacional de miel a través de Central Apícola Cooperativa; constituye uno de los mayores abastecedores de insumos y de servicios de almacenaje, además de ser una referencia para emprendimientos productivos a través de la asistencia técnica. Otros servicios del sistema son la elaboración de raciones y servicios de exportación.

Un cometido de la mayor importancia de la gremial es la representación institucional frente a organismos públicos y privados a nivel nacional como internacional o multilateral, con quien se negocian y gestionan soluciones para problemáticas generales del sector, demandadas por los productores o las cooperativas. A través de esta representación y sus delegados se promueven numerosos convenios con agentes privados, se participa en instituciones mixtas (como INIA e INASE) y se logran mecanismos de actuación común con otras gremiales (como PRONADEGA o COMISEC).

La gremial también organiza eventos asociativos, formativos y de análisis de temas de interés más allá de los establecidos en los estatutos, para difundir información sobre tendencias económicas a partir de inquietudes o consultas de las entidades socias. Gran importancia para el sistema tienen los Encuentros Nacionales, realizados anualmente hasta el final de los noventa, en el cual se marca la imagen y posición del sector ante diferentes temas, de cuyos discursos finales extraemos parte del material de análisis. También se pretende por múltiples mecanismos promover la mejora de la gestión y alternativas o emprendimientos empresariales, realizar proyectos técnicos y programas sociales como los de Mujeres y Jóvenes rurales, y llevar adelante actividades de capacitación.

Los estatutos

Definen la organización como una sociedad regida por la Ley 15.645 con funciones gremiales: representación, defensa de intereses, difusión del cooperativismo agrario, fomento de la educación cooperativa y técnica, así como la integración entre sus miembros. No existiendo cantidad límite de cooperativas integrantes, pueden serlo tanto las de primer grado como las de segundo, que teniendo personería jurídica, manteniendo en regla las obligaciones administrativas, solicitando la afiliación al Consejo de Administración y suscribiendo los estatutos, cuente con la aceptación de CAF. Es obligatorio para las socias participar en los órganos de gobierno, directamente en las Asambleas convocadas, llegando incluso a la expulsión de la entidad de la federación en caso de inasistencia injustificada repetida por tres veces. En lo económico, las socias deben suscribir e integrar por lo menos una parte social, que es la que reciben en caso de cesantía (aunque no más del 10% del capital integrado), además de contribuir con los gastos según convenga la Asamblea General. Los excedentes de cada ejercicio (del 1° de abril al 31 de marzo) se reparten según lo dispone la Asamblea, salvo un 15% destinado a un Fondo de Reserva y un 5% para el Fondo de Capacitación Cooperativa.

Los estatutos definen como órganos de gobierno en su capítulo cuarto, a la Asamblea General, al Consejo de Administración, la Comisión Fiscal y la Electoral. La primera es el órgano supremo, integrada por un representante de cada entidad miembro y sus suplentes; las Asambleas de carácter ordinario se reúnen anualmente luego del cierre del ejercicio para considerar balances, presupuestos, designación de autoridades u otros temas; las sesiones extraordinarias son convocadas por el Consejo, la Comisión Fiscal o el Contralor Legal del MGAP y pueden sesionar con un tercio de los delegados en segunda convocatoria. En estas Asambleas, siempre presididas por el Presidente del Consejo de Administración, se toman las decisiones por mayoría simple, salvo excepciones.

El siguiente órgano en importancia es el Consejo de Administración compuesto por siete miembros, o nueve cuando haya más de cincuenta socios; los mismos duran dos años en sus cargos renovándose cada año cuatro y cinco alternativamente, y pueden ser reelectos hasta dos periodos consecutivos. Es la Asamblea General la que designa a los miembros del Consejo en elecciones y sus cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Vocales, que podrán ser remunerados en decisión tomada por el 50% de la Asamblea. El Consejo está obligado a reunirse ordinariamente por lo menos una vez al mes llevando al acta de sus reuniones, mientras que sus atribuciones refieren a la dirección y administración de la federación en lo que no esté atribuido a la Asamblea. La Comisión Fiscal tiene tres integrantes que duran dos años en funciones, cumpliendo funciones de contralor; la Comisión Electoral se compone también de tres miembros con igual duración que la anterior y tiene como tarea organizar los actos eleccionarios, los padrones y las listas. En CAF hay elecciones una vez al año con voto público y representación proporcional, mientras que las listas contemplan la prohibición de que en el Consejo no haya más de un integrante de la misma institución.

Además de estas instancias prescritas por los estatutos, en los hechos existen además otros órganos que tienen considerables cuotas de poder dentro de la gestión diaria de la institución: son la Mesa Ejecutiva (integrada por el Presidente, en algunos periodos el Vicepresidente y siempre Secretario y Gerente) y la propia Gerencia de la gremial. Existen además varios ámbitos que completan el organigrama de CAF: comisiones asesoras, consultorias, servicios contables, la administración y los departamentos técnicos (de gran importancia como herramienta ejecutora). Otras disposiciones de los estatutos explicitan las ya mencionadas o carecen relativamente de importancia para este trabajo.

Algunas conclusiones

La historia cooperativa uruguaya nos lega dos importantes conclusiones para comprender la configuración presente de la gremial. El aspecto más notorio lo aportan el recorrido y la identidad cooperativa, que le dan a esta gremial empresarial características particulares; en efecto CAF es heredera de unos principios reconocidos y participante de una idiosincrasia que va más allá de ella misma y la vincula con otros agentes en todo el mundo; a este espíritu se debe en alguna medida y

éste a su vez contribuye a conservar la identidad. Pero si bien la gremial participa de un movimiento cooperativo global, también presenta rasgos de su desarrollo particular en nuestro país: aunque en general en tiempos de crisis el sistema cooperativo goza de cierto refuerzo, no puede decirse que constituya una cabal alternativa al régimen capitalista, sino más bien un complemento extendido y bien inserto en el sistema dominante. Justamente por esta tensión, al movimiento cooperativo le ha costado unificarse, consolidarse y crecer más allá de la acción local. CAF hereda estas largas aspiraciones en su no muy lejana fundación, así como de la historia de los éxitos y fracasos de los intentos unificadores: los fracasos de FENACOA y FUCA y los éxitos de las centrales comerciales de segundo grado y de algunas agroindustrias.

En cuanto al alcance de la federación, salta a la vista la heterogeneidad de las entidades socias en cuanto a los rubros, segmentos productivos, tamaño, antigüedad y localización. Hablamos ciertamente de una red de entidades que se extiende por buena parte del territorio y que maneja una considerable importancia estratégico-económica, a juzgar por los volúmenes declarados; creemos que en general se trata de las cooperativas más grandes y exitosas en cada rama de actividad.

Al examinar los estatutos de CAF pretendíamos evaluar las posibilidades que tienen las bases sociales de controlar la acción gremial. Y existen de hecho varios mecanismos que aseguran el control democrático de las entidades socias: la obligatoriedad de participar en las Asambleas, la elecciones anuales, la participación independiente del tamaño y los aportes de la cooperativa, y la exigencia de variedad de entidades representadas en los organismos pretendiendo impedir que unas pocas cooperativas controlen los espacios de decisión. Pero por otra parte vimos cómo la Mesa Ejecutiva y sobre todo la Gerencia cuentan con importantísimas atribuciones en la conducción pormenorizada de la institución, lo que posibilita la flexibilidad de la estructura para adaptarse rápidamente a los cambios. Asimismo la creación de instancias no formales de participación de las bases, como plenarios y encuentros, y la permanente preocupación de la dirigencia por acercar la gremial a los productores, hablan de una distancia importante entre éstos, y la dirigencia y sus iniciativas. La gremial demuestra así un importante grado de autonomía en las cúpulas dirigentes, aunque en las grandes líneas existe un control democrático dado sobre todo por el principio "un socio, un voto".

Del mismo modo pretendíamos evaluar las consecuencias de los estatutos sobre el grado de homogeneidad ideológica de la conducción de CAF. Al respecto la representación variada en los órganos directivos, las facilidades para constituir listas de candidatos (promoviendo la dispersión electoral), pero sobre todo la renovación parcial de los órganos y la posibilidad (concretada en los hechos) de múltiples reelecciones, son disposiciones que tienden a asegurar un grado importante de uniformidad ideológica en la conducción gremial.

II. La agenda de CAF a través de sus documentos

La información que se encuentra en este apartado constituye prácticamente y por varias razones, el núcleo de nuestro trabajo. Recordemos que la misma se obtuvo a partir de los análisis de los discursos de cierre de los Encuentros Nacionales y de las Memorias Anuales del periodo 1990-2003 según tres dimensiones: los reclamos de CAF para diversas áreas, las valoraciones ideológicas que la gremial expresa frente a distintos fenómenos o agentes, y las relaciones que CAF mantiene con otros agentes del mercado. En ese orden los presentamos.

A. LOS RECLAMOS DE CAF

A.1 Demandas referidas a aspectos económicos

En un contexto de importantes desregulaciones, de exposición al mercado mundial y señales exportadoras, donde la política económica nacional en sus varios instrumentos (fiscal, crediticia, monetaria) promovió esta dirección, las demandas económicas de las cooperativas serán las típicas de un sector empresario que busca adecuarse a las nuevas condiciones de acumulación. Oscilando entre el avance en esta dirección y el afán por no perder demasiado en el cambio, destacan dos grandes temas económicos _el financiamiento de la reconversión y las condiciones de comercio_ junto con las preocupaciones por las medidas que afectan aspectos sociales.

Sobre todo al comienzo del periodo las cooperativas resintieron mucho la desprotección del mercado interno y la exigencia de reconvertirse y volverse más competitivos; sus niveles de acumulación no eran demasiado cuantiosos para financiar esta tarea sin la colaboración estatal. Por ello la tributación será considerada excesiva en todo el periodo, o por lo menos inadecuada para las necesidades concretas *"De esa forma no estaremos dando una antiprotección y exportando impuestos, en un país que se decide a aumentar el volumen de sus exportaciones."*(14); el acceso al crédito y los seguros será difícil según criterios de rentabilidad y el endeudamiento será la difícil contracara del desarrollo comercial del sector durante todo el periodo.

Conforme transcurrieron los años y las nuevas condiciones institucionales y comerciales se instalaban en el mercado, las cooperativas fueron renunciando a las demandas de política general y aumentaron, entre los reclamos coyunturales, el pedido de apoyos selectivos a actividades concretas; apoyos especializados que exijan contrapartidas, medidas dirigidas y eficientes que promuevan crecimiento exportador. Ya no se solicitaba simplemente el auxilio público, sino más vagamente un marco de política general que acompañe el desempeño del sector y apoye a los sectores más vulnerables, más necesitados de capitalización y reconversión tecnológica. Las cooperativas por su parte se orientarán a producir según los mercados, aceptando el riesgo en la gestión cotidiana.

El otro gran costado de los reclamos económicos de las cooperativas tiene que ver con las condiciones de comercio. En un entorno donde las elites políticas señalan fuertemente al mercado mundial como ámbito de colocación de los productos agrícolas, donde a su vez los precios de los mismos tienden a caer, junto a las medidas internas como la baja de aranceles a la exportación y la crítica a la apertura indiscriminada, se hacen necesarias para la gremial acciones político diplomáticas para obtener y defender mercados frente al comercio desleal, frente a la producción subsidiada en alguna de sus etapas en el país de origen. Esta preocupación será muy fuerte en los primeros años del periodo, en los que las cooperativas necesitaban notorios aumentos de rentabilidad, y para ello asegurar la colocación de sus productos, llegando incluso a gestiones por eso en CONASUR.

A lo largo del periodo CAF ha mostrado un importante nivel de movilización por estos aspectos, multiplicándose las entrevistas con las autoridades, sobre todo las del MGAP (que debería integrar el equipo económico según la gremial) y el BROU. Algunos de estos motivos han sido la búsqueda de soluciones de deuda (sobre todo en la crisis de 2001 y también con agentes privados), discusiones por medidas y reformas tributarias (destacándose al respecto la movilización contra el IVA a los insumos agropecuarios en 1991, la pugna desde CUDECOOP y junto a otras gremiales por exoneraciones, críticas en la devolución de impuestos) buscando una tributación más justa y racional: *"Debe cambiar esta situación donde se multiplican los impuestos en forma incoherente y se hacen gravosos en extremos, máxime cuando la rentabilidad del sector es tan baja."*(16); demoras y condiciones de créditos (por ejemplo que contemple los ciclos específicos del rubro y un tiempo de ganancia al capital), la presión por un tipo de cambio que favorezca la exportación (sobre todo en los primeros años) o la crítica al excesivo gasto público (sobre todo en seguridad social) en detrimento de la inversión, y otras ineficiencias del Estado.

En un periodo donde la reconversión productiva y la supervivencia económica fue el desafío dominante, los aspectos económicos fueron de los más importantes en la acción gremial de CAF. Sus reclamos en este sentido, aunque aludiendo a la preocupación por los productores más débiles, son los esperados de un actor empresario que busca reducir su dependencia estatal y desarrollarse en un medio diferentes

A.2 Demandas referidas a aspectos institucionales.

Bajo este título se recogen en primer lugar los reclamos vinculados a aspectos de la institucionalidad pública que pretenden modificarse y al final los referidos a la propia institucionalidad.

Las demandas de esta sección cobran relevancia en el contexto de redefinición de las pautas relacionales entre los ámbitos público y privados, lo cual supone que en esta definición está en juego el mapa de poderes resultante de las transformaciones estructurales. En este sentido CAF elige dos

grandes problemáticas como prioritarias: por una lado cargará las tintas sobre las ineficiencias del Estado, entendiendo que ellas son un obstáculo para el desarrollo privado y un contrasentido con sus propias declaraciones y exigencias; por otra parte a lo largo del periodo intentará justificar y lograr su participación en ámbitos de decisión a distinto nivel.

Naturalmente, cuando CAF hace referencia a las ineficiencias del aparato estatal, lo hace sobre todo pensando en su papel como promotor del desarrollo nacional y instancia de definición suprema de la política económica, decisiva en el contexto. Por ello no es de extrañar que los reclamos en este sentido estén muy emparentados con los de política económica propiamente dicha. Como vimos arriba CAF no pretendió tanto del Estado favores o privilegios continuos y desmesurados, sino más bien un marco de política que acompañara un crecimiento autónomo privado basado en el aumento de la competitividad y la exportación. Para ello se percibe la necesidad de volver más eficientes los sistemas productivos nacionales, lo cual implica según la visión de la gremial, a los actores públicos y privados. Al Estado por ello se le exigirá eficiencia en la gestión pública, cuya falta será interpretada como una falta a la palabra y un abuso que mina la confianza en esta "alianza de redefinición productiva": *"No es una novedad decir que la misma eficiencia que se pide al sector privado no es visible en el sector público."*(16). Por supuesto, de manera más cruda las ineficiencias y gastos excesivos son costos que se trasladan a los productos y disminuyen la competitividad particular.

Algunas de estas ineficiencias se refieren a la lentitud de los trámites y a la inmovilidad general de la burocracia y las elites políticas para lograr soluciones contundentes, eficaces, coordinadas con las cooperativas, a las dificultades de los subsectores, como el caso de la caña de azúcar en Bella Unión. Muchas de estas trabas y demoras también provienen de los institutos coparticipados entre el Estado y los productores, existe esta conciencia, por lo cual en la mayoría de los casos las críticas se dirigen a la "burocracia" estatal sin discriminar actores o intereses particulares. Otro de los casos importantes de ineficacia e incompetencia fue señalado por CAF en 2001 durante la epidemia de aftosa; en aquella oportunidad se criticó el manejo prescindente (deja de convocarse la CONAHSA, de participación gremial) y la falta de información y acompañamiento al productor.

Otro blanco de las críticas en relación a la eficiencia es el Banco República. A pesar de las numerosas entrevistas con sus autoridades, los instrumentos crediticios y financieros son percibidos como insuficientes (sobre todo para mitigar el endeudamiento) y se le reclama ser el sostén financiero de políticas sectoriales (fomento) y adaptar sus recursos a las necesidades de reconversión, ganando en agilidad y adecuación de las propuestas: *"Precisamos un banco moderno, ágil en la toma de decisiones, que atienda las necesidades globales de la empresa agropecuaria."*(16).

En relación a la mentada reforma del Estado, evaluada de forma moderadamente positiva (salvo en los años electorales en los cuales se enlentece), la primacía en las menciones la tienen los aspectos económicos, como las insuficiencias de la disminución impositiva, etc.

La segunda vertiente de las demandas institucionales apunta a aumentar los espacios formales de participación en el poder público. Uno de los pedidos más insistentes de la gremial será no quedar excluida de la participación en INAC donde claramente dominan las gremiales tradicionales de la ganadería, dados los buenos resultados de los frigoríficos cooperativos. Otro ejemplo claro de acceso a cuotas de poder es el referido a la política de almacenaje, donde a través del Fondo Nacional de Silos las cooperativas presionarán por el traspaso de su administración al sector, lo que sucede exitosamente. También se reclama la participación de los interesados en la redefinición de temas tan cruciales para el sector como las reformas tributarias, buscando que se contemple en ellas las distintas relaciones insumo-producto, distintas situaciones empresariales. De la misma forma ante la crisis del endeudamiento en 2001 luego de tres años de recesión y tensiones estructurales de largo aliento no resueltas, las cooperativas piden un mesa permanente de diálogo y contacto sistemático para llegar a soluciones acordadas. Un capítulo aparte de la representación gremial lo constituyen por su importancia los ámbitos supranacionales del Mercosur; si bien existe una actitud general de apoyo a la integración, se busca participar en su débil institucionalidad en vistas a una integración más profunda, que vaya más allá de lo comercial, sobre todo hacia la coordinación producción- industria. Por ello valen la pena para CAF los esfuerzos, que han sido más bien privados, por coordinar posiciones con otras gremiales y participar en los órganos de decisión posibles.

Por último, digamos que a lo largo del periodo CAF fue obteniendo espacios importantes de decisión en varias comisiones oficiales junto a otras gremiales, si bien son pocas las ocasiones en que en ellas desempeña el liderazgo. Por todo ello será un objetivo importante a la interna de la gremial mejorar la calidad de la representación en estos organismos.

Finalmente, algunas notas de los énfasis de la institucionalidad interna de CAF. En el periodo fue prioritaria para la gremial la autoexigencia en una reestructura organizacional que garantizara mayor productividad y más alta eficiencia en la gestión. A través del Programa de Desarrollo Cooperativo, se ha puesto objetivos permanentes orientados a la mejora en la gestión empresarial (de la gremial, instituciones y socias y de los productores), la gestión social, el apoyo a las actividades generales, las actividades de capacitación puntual y permanente (técnica, de gestión), la profundización del involucrarse los productores y cooperativas socias, y la mejora de la imagen pública de la gremial: *"Se atendieron demandas sobre: audiciones de radio, boletines imagen institucional, diagnóstico sobre necesidades de información, diseño gráfico por computación, relación entre funcionarios y socios."*(1)

Estas reformas tienen también como horizonte una nueva conciencia empresarial más responsable y arriesgada o cambio en la manera de producir, que no proteja la ineficiencia y que posibilite la mejor complementación con otros tramos de la cadena productiva, otro de los objetivos estratégicos: *"Sólo queremos decirles que si nuestros productores quieren seguir ocupando nuevas áreas de actividad, en los canales de distribución, en el sector agroindustrial, en los mercados, lo vamos a seguir haciendo."*(14). *"Estamos procurando que todos los productores tomen conciencia de ello: ya sea levantando las trabas paralizantes del desorientado que no sabe cómo reaccionar, o sensibilizando al que espera pasivamente que los tiempos, un Estado protector, o condiciones benéficas solucionen sus problemas"* (15). La auto definición lograda en el periodo como empresas proveedoras de servicios para sus principales clientes, los socios, exige incrementar la valoración de los equipos técnicos y directivos eficientes y calificados y su capacitación en vistas a la profesionalización de roles y al aumento de la productividad de la estructura de gerentes, técnicos y empleados. Es importante recordar, que en la visión de CAF es siempre el contexto cambiante el que obliga al esfuerzo de transformación, es la política macroeconómica la que marca el camino hacia la exportación y la conformación de vínculos agroindustriales.

A.3 Demandas referidas a aspectos sociales

La mayoría de los aspectos sociales mencionados se relacionan con consecuencias negativas de la apertura y la desregulación. En esta línea uno de los principales perjuicios ocasionados a la estructura rural es la situación de productores de reducida escala y escaso capital (sobre todo dedicados a la granja y agricultores familiares), los más afectados del sector, que al no lograr reconvertirse por sus medios, están obligados a abandonar la producción por otras opciones: *"...vamos a pagar un costo demasiado alto y desarticular un sistema productivo que llevó años construir"*(14); esta preocupación cala hondo en el discurso de CAF junto con una de sus consecuencias, la baja en el número de habitantes rurales por la expulsión de mano de obra en el medio: *"Son verdaderamente alarmantes las cifras de erosión de la gente"*(14) *"Y el movimiento cooperativo no quiere que se siga desangrando el agro"*(16). Ante estas preocupaciones se pide un mayor gasto social en este sector y políticas de desarrollo que contemplen la importancia social de la población en el campo, incluso utilizando la política de tierras: *"...usando el instrumento del Instituto Nacional de Colonización, profundizando la acción del BROU en el acceso a la tierra, la capitalización de los predios, la generación de paquetes tecnológicos apropiados. Sólo pedimos una oportunidad razonable para este núcleo de productores"*(14) *"Si hoy llegó el momento de la apertura, del libremercado, hay que ser preciso y claro: hay sectores que merecen una adecuación, un camino a marcar, plazos en los que*

reconvertirse, capital necesario para hacerlo, políticas específicas”(14); estas medidas redundarían en mayor provecho que el gasto destinado a las expresiones de pobreza urbana.

Pero si bien en los hechos los aspectos económicos, productivos e institucionales han tenido la primacía en la acción gremial de CAF, también la organización ha buscado y desarrollado mecanismos para paliar esta situación. Algunos ejemplos son los planes de asistencia financiera para pequeños productores en situación de pobreza a través de FIDA y PNUD, programas de desarrollo con la agencia GTZ, las actividades de capacitación y de captación de recursos para pequeños productores y sus emprendimientos, así como estudios diagnósticos a través de PRODECO: *“No podemos darnos el lujo de seguir observando la desaparición de productores y trabajadores, de perder gente que tiene capacidad de vivir y trabajar en el campo, no podemos darnos el lujo, de seguir generando espacios vacíos”(20)*. Pero no es suficiente: en visión de la gremial el Estado debe colaborar con soluciones; así lo expresan refiriéndose a un grupo importante de tamberos pequeños, remitentes de CONAPROLE: *“Por ello estamos dispuestos a seguir trabajando, pero no pueden cargarse sobre una empresa que tiene vocación para atenderlos, pero necesidades de competir en un mercado agitado. No es una tarea exclusiva de una entidad privada”(19)*. Dentro de las acciones desarrolladas por la gremial también se incluyen las actividades de extensión, principalmente los programas con mujeres y jóvenes (intercambios con el exterior, encuentros, apoyo técnico y productivo a emprendimientos, capacitación).

Otras preocupaciones derivadas de los efectos nocivos de la apertura, generan la crítica al dilatado gasto en seguridad social, a las ejecuciones de productores endeudados, la inquietud por el abigeato, el encarecimiento de la canasta básica y el desempleo generalizado de fines de los noventa.

A.4 Demandas referidas a aspectos de desarrollo tecnológico

Las demandas principales referidas al desarrollo tecnológico se relacionan como no puede ser de otra manera, con la reconversión productiva y el paradigma empresarial que en la década del noventa se fue desplegando; estaremos hablando sobre todo de un desarrollo tecnológico orientado por criterios económicos, exigente de mayores niveles de inversión, de capital y políticas de formación permanente: *“Qué desafío más interesante que nuestras cooperativas tomaran como meta incorporar programas de mejora continua para estar en la vanguardia de los procesos del agronegocio”(20)*.

Las cooperativas agrarias con el comienzo de los cambios en los noventa sintieron fuertemente la necesidad de adaptar toda la tecnología productiva a nuevos y más exigentes parámetros. Esto incluye el capital físico, pero también los conocimientos necesarios para utilizarlo de la mejor manera. Por ello la capacitación es, junto con la asistencia técnica el modo cotidiano y preferido de desarrollo tecnológico; capacitación en los procesos productivos, en la gestión empresarial, en recursos humanos, en el funcionamiento de los mercados: *“El tema de la formación de la gente sigue siendo primordial no*

sólo para tener un sector con capacidad y dinámica propia sino también para mejorar el accionar de nuestras organizaciones”(13). La manera de acercarse a estas pretensiones no ha sido tanto el reclamo al Estado por alguna medida, sino la propia gestión privada de los mecanismos necesarios para hacer competitiva la producción. Y uno de los canales de acción en este sentido ha sido la participación en el INIA, instituto codirigido por CAF que le permite constituirse en instrumento de transferencia tecnológica y le exige hacer buen uso de sus recursos: *“Tenemos esta exigencia de cambio tecnológico; el Sistema Cooperativo es la mayor red privada de transferencia, por eso queremos que el INIA sea el protagonista y pilar de la generación tecnológica por el cual luchamos tantos años”(15)*. Otros instrumentos han sido PRODECO, los proyectos presentados al MGAP (reestructura del Plan Nacional de Silos, el caso de SUL adoptando nuevos paquetes tecnológicos), y CEAD a través de múltiples cursos. Todos estos emprendimientos se valoran positivamente: *“Es necesario continuar con el apoyo a las actividades de investigación y validación tecnológica en las áreas agropecuaria y agroindustriales”(17)*.

En un horizonte más amplio, hay unas pocas menciones a la problemática más general del país de dotarse de mecanismo planificados y sistemáticos de validación y difusión tecnológica, debido a que los existentes se evalúan como insuficientes. En la visión de CAF proliferaron las iniciativas inconexas movidas por la necesidad de asistir técnicamente a productores, pero: *“Los esfuerzos no son hoy suficientemente articuladores y sinérgicos como para echar a andar por nuevos rumbos”(16)*.

De todos modos la mayoría de los reclamos en este sentido se encuentran en los discursos y no tanto en la Memorias, lo que hace pensar que son más bien una expresión de deseo que una opción efectivamente prioritaria; y todavía, en uno de los discursos: *“No somos suficientemente exigentes con nuestras demandas de capacitación. Declaramos mucho necesitarlas pero en la agenda de los productores y de los dirigentes cooperativos no está como una primerísima prioridad”(20)*.

A.5 Demandas referidas al lugar de la agropecuaria en la economía

Toda la visión del papel de la agricultura en la economía nacional de las cooperativas, descansa en tres criterios maestros. En primer lugar, desde un discurso ruralista el sector es considerado la base productiva de la sociedad, por razones económicas, históricas (la larga tradición de la protección a las actividades agrícolas) y sociales (la importancia de la permanencia de la población en el medio rural). Por lo tanto el reclamo más general al respecto que aún con nuevos criterios de crecimiento, la sociedad no puede olvidar su base agrícola; sobre su importancia: *“Hoy la tiene en el abastecimiento de la población y es puntal de las exportaciones de productos primarios, semielaborados y elaborados, provenientes en una alta proporción del sector agropecuario”(17)*. Pero

el reconocimiento de este papel está en realidad subordinado a la lucha por medidas particulares de otra índole, por ejemplo económicas, y es utilizado como argumento maestro en toda negociación.

En segundo lugar, el agro con el que sueñan las cooperativas no es el productor de materias primas, no es el de la producción extensiva, sino una actividad transformada que genere crecimiento para los productores en las nuevas condiciones: *"Si (el Estado) supo hacerla crecer en productividad en muy pocos años, debe haber un lugar para ella en este exigente camino de la integración"*(15). Pero si bien la actividad de las cooperativas no pretende atrincherarse en las condiciones pasadas y hasta se muestra dispuesta a adaptarse, al mismo tiempo percibe que no ha sido priorizada en ningún ámbito, lo que le llevará a reclamar equidad con respecto a otros sectores de la economía: *"Es tiempo que hoy el conjunto de la sociedad y el gobierno como su representante destine algunos recursos para hacer más llevadora esta situación que es de crisis"*(21). La gremial pretende reorientar la actividad agropecuaria hacia nuevas estrategias productivas, a la búsqueda de competitividad y acceder a la colocación en el mercado externo, y una de sus estrategias para lograrlo es impulsar la integración agroindustrial en un contexto donde el productor pierde peso político y económico, cayendo su participación en el precio final y los ingresos: *"[hoy en día]...no alcanza con la eficiencia en la producción primaria ni resulta suficiente por sí sola la eficiencia industrial y comercial"*(17), visualizándose así en la portadora del nuevo destino nacional: *"Porque nuestra visión como productores no es vivir en un país que exporte ganado en pie, lana sucia, granos sin procesar, leche fluida, sino integrar valor a nuestra producción"*(22). Esta integración de valor requerirá acompañamiento en las políticas que faciliten este nuevo paradigma productivo, que termina que el paradigma del productor solo con su predio.

En tercer lugar se apela al equilibrio, para pedir un tratamiento equitativo frente a otros sectores de económicos que crecen y se benefician en la apertura y el auge de los servicios. Equidad en los favores, en la participación del sector en la definición de políticas y en la responsabilidad por los efectos nocivos de los cambios: *"pero si ha llegado la hora del sinceramiento no debe ser la agropecuaria, ni sus economías más débiles, quienes carguen con una responsabilidad, si no es equitativa con la de otros sectores"*(14). La economía nacional debe ser en visión de CAF una combinación de diferentes sectores productivos de bienes y servicios competitivos que logran alinearse para una mejor inserción internacional. Como vemos, según pasaron los años y la actividad no fue priorizada, la gremial tiende a enfocar los reclamos en medidas de justicia fiscal, y sus esfuerzos en ganar espacios en la opinión pública y presionar por decisiones concretas que mejoren la calidad de vida del productor.

A.6 Otros aspectos menores

En cuanto a demandas sobre aspectos políticos, es notorio que no se mencione en absoluto a los partidos políticos, lo que es un signo de una baja identificación política. Aquí los reclamos principales refieren al excesivo tamaño del Estado (carga impositiva, ineficiencias) y políticas específicas de desarrollo que ya han sido mencionadas.

Tampoco son muy importantes las demandas sobre aspectos sanitarios en el periodo. Al respecto sólo se presiona por lograr la participación en órganos de coordinación sanitaria, especialmente la Comisión Nacional Honoraria de Sanidad Animal, tema cuyas menciones tienen un pico en 2001 con la crisis de la aftosa. Los reclamos sobre aspectos técnicos, por otra parte se encuentran muy vinculados a la necesidad de capacitación, asistencia al productor y formación en capital humano, ya analizados.

B. LAS RELACIONES DE CAF

B.1 Las relaciones con la estructura estatal

Resumamos en este apartado las notas más evidentes del vínculo que mantiene la gremial con los distintos ámbitos y actores del gobierno. En primer lugar, hemos mencionado y se profundizará más adelante sobre el apoyo tácito y definido que las cooperativas otorgan a la política general del periodo: el desafío de la apertura y los criterios de mercado, la apuesta a la exportación a través de una mayor eficiencia de los procesos productivos. Esta sintonía general entre los objetivos del gobierno y la dirección de las transformaciones internas del sistema, es la que sustenta durante los catorce años en estudio, la disposición a colaborar, las relaciones fluidas y de buen talante entre las autoridades públicas y las cooperativas, no obstante el hecho de que no siempre las negociaciones fueron exitosas y no todas las veces se alcanzaron los acuerdos deseados; los ejemplos más recordados por la gremial en este sentido fueron el manejo de la última epidemia de aftosa o la crisis del endeudamiento en 2001: *"... las reuniones no siempre muestran unidad de criterios, muchas veces las diferencias de criterios nos hacen buscar con más ahínco soluciones a la problemática."*(12).

Dentro de toda la estructura estatal, CAF se vinculó más estrechamente con dos organismos cercanos a su diaria gestión: el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y el Banco República (BROU), aunque de manera más esporádica y por temas más puntuales se establecieron contactos con otros ministerios (Economía y Finanzas, Industria y Energía, Interior), el Banco de Seguros (BSE) y comisiones parlamentarias (más en la segunda mitad del periodo) a través de visitas o reuniones de todo tipo y finalidad, si bien existieron encuentros con políticos (hasta el Presidente de la República) durante todo el periodo. La manera más habitual de presión en estos casos es la visita de

autoridades a la sede de CAF o a los Encuentros Nacionales, o entrevistas de los delegados del Consejo con ministros, subsecretarios, gerentes de bancos.

Con el Ministerio de Ganadería los motivos de contacto han sido múltiples, yendo por supuesto más allá de reclamos a todo nivel (medidas específicas para un rubro, políticas más amplias para el sector, espacios de reflexión conjunta en temas tan variados como la inserción comercial, la transferencia tecnológica, las salidas para la pequeña producción, el endeudamiento especialmente en 2001), para desarrollar programas y proyectos en común que aumentan en cantidad e importancia con el correr de los años. En su seno las cooperativas agrarias participan en las comisiones honorarias de Juventud y Mujer Rural, en la Comisión Honoraria del Cooperativismo y la Comisión Sectorial de cooperativas. Considerando que el organismo tiene entre sus atribuciones la potestad de convocar gremiales para integrar comisiones y organismo técnicos, su consulta para temas de diversa índole (por varios años a través de una instancia sistemática e intergremial de estudio convocada hasta 1997), realiza proyectos de inversión y programas de asistencia técnica y fomento, como el bien valorado Proyecto Ganadero, es el ámbito que recibe propuestas técnicas y comerciales del sector, tiene el poder de intervenir en determinados circuitos comerciales y definir las líneas de la política sanitaria entre otras cosas, es razonable que la mayoría de los esfuerzos de presión de CAF estén dirigidos hacia el MGAP. Y se ha presionado también por contenidos tan variados como la política de almacenaje, la política impositiva, el trato a los deudores, el fomento de la pequeña producción y el estado sanitario; sin duda alguna el Ministerio de Ganadería es por estos motivos, la referencia inmediata para las cooperativas federadas dentro de la estructura estatal.

Con el Banco República los contenidos de presión adquieren relevancia en un contexto de crisis generalizada de financiamiento, para la reconversión en algunos casos, para llevar adelante nuevos emprendimientos agroindustriales en otros, para sobrevivir en la mayoría. De este diálogo se reconoce el buen tono con las autoridades y los instrumentos "agrocrédito total" de 1992 y "cupón 0", aunque los acuerdos no fueron totales. Con motivo de su centenario, la gremial expresaba: *"Sabemos que su dirección y sus funcionarios están en un enorme esfuerzo de transformación que el país y el sector agropecuario precisa. Nuevos tiempos, nuevos servicios, nuevas pautas de cooperación. La contribución que hace en la financiación de diversas etapas de la cadena, en sociedad con las cooperativas es importante. Lo vemos en los planes de cultivos contratados, en los adelantos a la comercialización de lanas, en el financiamiento de proyectos de infraestructura. Hay que seguir explorando la posibilidad de transferir algunas acciones a las cooperativas, como banca de 2do. piso. La agenda para su próxima visita Sr. Presidente es amplia y esperamos continuar el diálogo"*(19).

Además de estos dos organismos y otras visitas puntuales, CAF encontró en dos ámbitos del Mercosur otro punto de presión e influencia. El logro de la participación en la Comisión Sectorial,

órgano nombrado por Presidencia con representación empresaria y sindical (que recibiera un impulso importante en 2001), y más tarde en CONASUR como instancia regional de consulta sobre agricultura, ha sido muy caro para las cooperativas, teniendo en cuenta que desde el comienzo de la integración la gremial reclamó estar informada y participar en la misma.

También los institutos y órganos codirigidos entre las gremiales agropecuarias y el Poder Ejecutivo constituyen un muy estimado espacio de presión y cuotas de poder en la definición de políticas. Al respecto sin embargo se reclama una mayor eficiencia y un mayor poder de decisión y protagonismo de los mismos (Junta Nacional de la Granja, Instituto Nacional de Semillas, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias), así como la participación en los que aún no tienen cabida, como es el caso del Instituto Plan Agropecuario hasta su reforma de 1996, y el caso del Instituto de Carnes: *"...los frigoríficos de productores tienen que estar presentes en este o en el nuevo INAC"*(15) *"...donde los referentes son otros "consejos" . En INAC se da una situación similar, repitiendo viejos moldes que no se adecuan la nueva realidad"*(19).

Todas estas instancias de participación y aún otras (Comisión fiebre aftosa de 1993, Comisión de desarrollo, inversiones y comercio del Ministerio de Industrias) son siempre muy bien valoradas por la gremial, dirigiendo buena parte de sus esfuerzos a maximizar su alcance y poder en ellos y reclamando cuando se dejan de convocar (Comisión de Servicios Ganaderos, CONAHSa en la crisis de la aftosa, el Instituto de Promoción de inversiones y exportaciones, etc.); en el correr del periodo ha logrado consolidarse y aún incrementar en cantidad y calidad esta participación gracias a su exitoso desempeño económico y estrategia de expansión empresarial.

C.2 Las relaciones con agentes privados

Una de las grandes fortalezas de las cooperativas agrarias es la multiplicidad de contactos que ha logrado desarrollar su gremial con agentes privados, lo que la convierte en nudo articulador de varias redes de organizaciones, con quienes comparte por diferentes motivos e intereses, acuerdos comerciales, instancias de cooperación, de asistencia y formación. Altamente valorados por CAF, estos contactos tienden a generar alianzas que consolidaron el posicionamiento económico y político de la organización en el periodo.

Aunque no pretendemos enumerar todas las instancias de contacto y organismos vinculados a CAF, si podemos pretender cierta agrupación para comprender la riqueza de la red asociativa que integra. En primer lugar mencionamos el vínculo fluido que se mantuvo desde los años anteriores a 1990 con las organizaciones cooperativas agrarias de la región y América (CONINAGRO de Argentina, OCB de Brasil, ACI de alcance mundial); el mismo fue progresivamente motivado por la búsqueda de posturas comunes y complementariedad productiva según se consolidaba el modelo neoliberal y el

proyecto de integración Mercosur en la región. Con estas organizaciones cooperativas y otras del mundo fueron también numerosas las visitas de delegaciones, los encuentros de intercambio de experiencias y los cursos de formación empresarial; a su vez CAF ha accedido a muchos de estos ámbitos a través de CUDECOOP, organización que en nuestro medio representa al movimiento cooperativo en todas sus modalidades y con quien CAF ha mantenido una estrecha cercanía.

Pero además de las organizaciones del mundo cooperativo, CAF ha logrado vincularse con otras gremiales agropecuarias del Mercosur y el mundo, participando igualmente en encuentros de productores, foros de agricultura o intercambios puntuales con diferentes actores del agro; es más durante casi todo el periodo de estudio, desarrollar estos contactos fue considerado un objetivo estratégico en la reestructura de la gremial.

A ellas deben agregarse otras agencias y organismos también de alcance internacional que multiplicaron las posibilidades de desarrollo del sistema, gracias a la firma de toda clase de convenios y programas: de asistencia financiera o gestiones para acceder a fondos, de investigación económica y técnica, de capacitación, de promoción selectiva de un rubro o subsector y cooperación en general, además de los contratos comerciales: *"Muchas de las actividades de la presente memoria y en especial en el área de capacitación y proyectos han podido ser llevadas a cabo con la cooperación de agencias y organismos como la IAF, PNUD, IICA, BID, BROU, CCS, entre otras."*(1). Algunos de estos organismos han sido FAO, Swedencorp, Banco Mundial, la agencia alemana GTZ, FIDA, ANAP (Cuba), AGRITERRA (ONG holandesa).

Este tipo de convenios de cooperación también se ha dado naturalmente con organismos locales como FUNDASOL, Comisión Nacional para el Desarrollo, FESUR, FOGAR, Asociación de Bancos y de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Aunque aplicable a todos ellos, a propósito del convenio con FIDA se dice: *"El monitoreo y seguimiento de dichos proyectos es considerada una actividad fundamental desde la perspectiva de ambas instituciones, como forma de contribuir a mejorar las futuras actuaciones junto al Programa"*(10). El afán de profesionalizarse y conocer mejor las nuevas reglas de juego acrecentó además las consultas a expertos de diversos organismos o agencias científicas; algunas de ellos fueron el Instituto de Economía, CINVE, COMISEC (comercio regional), expertos en agronegocios y entendidos que aportaron diagnósticos en diversas coyunturas: Ley de Inversiones, crisis bancaria, sistema impositivo, etc. Del medio local también visitan CAF, más que nada con fines informativos, algunos dirigentes políticos y otros tantos representantes sindicales.

El objetivo de estas líneas es justificar lo dicho anteriormente: a partir de esta multiplicidad de contactos privados nacionales e internacionales, CAF se convierte en un nudo de confluencia de diferentes circuitos cooperativos, comerciales, gremiales, de investigación, de preocupación por el desarrollo. Esta dimensión de la acción gremial junto a la presencia consolidada en cadenas

agroindustriales, legitima el esfuerzo de las cooperativas y fortalece al sistema como referencia para los gobiernos, en la participación de políticas agropecuarias.

CAF accede en segundo lugar a otra batería de contactos a partir de sus programas de extensión con jóvenes y mujeres rurales. Estos programas existen desde el principio del periodo y consisten en la formación de grupos de trabajo y el fomento de sus varias finalidades: formativos, productivos, asociativos. A través de su trabajo con jóvenes, las cooperativas participan del programa de intercambio Canadá-mundo con apoyo del Foro Juvenil, integran la Red de Juventudes Rurales del Conosur (que ha propuesto una multitud de cursos, congresos, encuentros y seminarios) y se vinculan con otras organizaciones afines del medio local y regional como INJU, Movimiento de Juventud Agraria, Consejo de Juventudes de ACA (Argentina), además de las secciones de jóvenes de las gremiales (Mesa Nacional de enlace REJUR): *“Continúa funcionando con la participación de ANPL, CAF, CNFR, FRJ, MJA, JUNAGRA, INJU, MEC y Foro Juvenil. La delegada de CAF es Gabriela Quiroga”*(8).

A partir de los grupos de mujeres se realizan esfuerzos conjuntos de las gremiales para desarrollar iniciativas de capacitación, muchas veces a través de la Red de Organizaciones de Mujeres Rurales, participan en estudios y proyectos promovidos por el Centro de Estudios para la Mujer, y desde el MGAP se ha promovido un Plan Nacional de grupos de mujeres rurales con apoyo de FAO. A estas instancias agreguemos las promovidas por las cooperativas desde CUDECOOP, como su propia Comisión de género o la Comisión Regional de la Mujer Cooperativista, a partir de ACI.

Por último, un nuevo y destacado capítulo lo constituyen las relaciones con el resto de las gremiales agropecuarias nacionales; como se profundiza adelante, aquí opera una afinidad general o identificación difusa entre las gremiales, que reconoce su formidable poder de presión conjunta, las sitúa en una misma tarea de defensa y desarrollo del agro, y persiste con altibajos a pesar de las complejas diferencias que las distancian, sobre todo en los momentos difíciles: *“Dejemos de lado los aspectos que nos diferencian y basemos nuestra acción común en los aspectos que nos asimilan que son los más”*(18). En este sentido creemos que la pluralidad de rubros que integran las CAF contribuye a multiplicar y mantener relaciones de buen grado con diversas gremiales, muy fuertemente con las involucradas en la ganadería, aunque la afinidad ideológica mayor sea con la Comisión Nacional de Fomento Rural y con FUCREA: *“El contacto con las demás gremiales fue asiduo y fructífero y ha servido para aunar voluntades y entendimientos y de hecho se fueron sacando adelante diversos temas”*(7). La vinculación con autoridades y organizaciones sindicales, no ha pasado de ser ocasional.

Con las gremiales agropecuarias, la federación comparte ámbitos de encuentro y trabajo conjunto en organismos regionales como CONASUR (con ARU y FR) y la Comisión Sectorial del Mercosur. A nivel local estos ámbitos son más variados y numerosos; algunos de ellos son el Fondo de Compensación del Trigo, el Consejo de Entidades Agropecuarias (CEAD) que administra fondos como

FOMIN y llevó adelante numerosos programas de capacitación hasta 2001, la CONAHSA cuando se convocó, el Proyecto Ganadero desde el Comité Coordinador, la Comisión Intergremial del MGAP de la que se dice: *“Más allá de sus éxitos fue una oportunidad de diálogo quincenal con el Ministro y sus principales asesores, oportunidad de consultas y planteos. Fue también uno de los ámbitos donde se encontraban los principales dirigentes de las gremiales agropecuarias y se aprovechaba para discutir puntos de vista, acercar posiciones y acrecentar los tan necesarios vínculos”*(8); la Mesa Coordinadora de Gremiales que se movilizara fuertemente en 1999: *“Uno de los aspectos particulares del período en relación a la acción gremial fue la conformación y funcionamiento de la Mesa Coordinadora de Gremiales Rurales”*(19). A esto súmese la multitud de instancias informales que evidencian mejor las afinidades: las visitas a Lanera Piedra Alta (con ARU, FR y SUL), proyectos de capacitación con FUCREA, ARU y FRU, sobre el Sistema Nal. de Campos de Recría (ANPL), programas con la agencia SCC junto a CNFR, estudios con FUCREA sobre endeudamiento, múltiples gestiones en común por dificultades financieras, coordinaciones con ARU, FR y SUL frente al abigeato, arreglos con la Confederación Granjera y CNFR por impuestos a frutas y hortalizas, etc.

Finalmente mencionemos la dirección compartida de los institutos técnicos, en los que los resultados en materia asociativa fueron heterogéneos. Para el INIA, donde por varios años CAF compartió la representación delegada con CNFR, se evalúan positivos resultados especialmente a partir de su reforma de 1996; en INASE (desde la comisión de usuarios) existirán dificultades hacia el final del período que obligan a CAF a presionar por un cambio en la directiva del Instituto; aunque su reforma de 1995 permitió participar a las cooperativas del Instituto Plan Agropecuario, para CAF su desempeño será aún más accidentado, retirándose en 2000 ARU y FR por diferencias en las designaciones (permanecen CAF, CNFR y el Poder Ejecutivo): *“Donde se muestra la incapacidad de las gremiales rurales y el gobierno para ponerse de acuerdo, demostrar profesionalismo y sentido de sensibilidad para poner las instituciones a la altura del país que viene”*(11).

C. LA IDEOLOGÍA DE CAF

C.1 Valoración del contexto

Conviene, para interpretar mejor las acciones y prácticas de CAF, exponer brevemente algunos rasgos generales de la definición de situación que realiza la gremial en el período. Aunque cada año tuvo sus peculiaridades para la vida de la organización, de su conjunto se desprenden elementos comunes que intentamos reseñar.

El tiempo vivido ha sido para la gremial un tiempo de cambios profundos y desafíos apremiantes de adaptación a los mismos: *“Son tiempos de cambios acelerados para actuar en nuevos escenarios”*(17). Las transformaciones refieren obviamente al paradigma productivo y a la organización

de los mercados: la apertura comercial, la formación de bloques comerciales como nuestra propia integración regional y la gran consecuencia para las cooperativas, la necesidad de volverse más competitivos: *"Apertura de la economía, integración regional, globalización de los mercados, búsqueda desesperada de competitividad y eficiencia y además, transitamos un año electoral"*(17). Estos cambios además, que no han sido buscados sino padecidos son la razón principal que motiva los esfuerzos de reconversión.

De estas transformaciones y del nuevo contexto que se configura, las cooperativas aprueban sí algunos aspectos que son considerados beneficiosos para sus intereses, sobre todo la posibilidad de acceder a una ampliación de los mercados de colocación con la creación del Mercosur, favorecida por la liberalización de la producción agrícola y la exportación de ganado: *"Estamos viviendo un momento donde la conjunción de modificación del tipo de cambio, la apertura de mercados y el alza de varios precios internacionales favorece a una serie de cadenas de las que somos parte"*(22). Otras ventajas mencionadas del nuevo contexto se vinculan directamente con lo anterior: son los crecientes mercados de alimentación animal y de productos naturales, el déficit de producción alimentaria en la región y los logros de los noventa en los indicadores macroeconómicos (estabilidad, crecimiento del producto).

Sin embargo las nuevas reglas de juego traen para las cooperativas más dificultades que facilidades, según un discurso que elige resaltar los aspectos negativos. Y lo perjudicial del contexto viene justamente por las mismas razones, lamentándose más que nada la desprotección oficial: *"En lo interno, la producción agrícola ha ido pasando de la marcada tutela oficial a una liberalización progresiva. A muchos les cuesta aceptar esta situación a la que se suman precios internacionales que no están de acuerdo con los costos de producción"*(15). Ante la exposición casi indiscriminada al mercado mundial se evidencia la limitada competitividad de la producción local por múltiples razones, desde el tipo de cambio, el rezago tecnológico, el escaso y desigual financiamiento para la reconversión productiva, pasando por los altos costos fiscales, la ineficiencia estatal, hasta la ausencia de políticas de desarrollo integral, son dificultades que se agregan a la tendencia a la baja de los precios de productos primarios y pérdida de poder del productor en el precio final: *El resto es apropiado por otros segmentos de la cadena en la clasificación, distribución, diferenciación, transporte, etc. Como productores tenemos que capturar parte de ese valor si queremos sobrevivir*(18). Esto ha traído lamentables consecuencias para las cooperativas, como la caída del nivel de vida de productores, endeudamiento, descapitalización y crisis de rentabilidad en los predios: *"Hoy ya no alcanzan lograr 250 litros de leche diarios para sostener una familia, y el mínimo va a subir constantemente"*(20), *"Situación que ha llevado a muchos compañeros nuestros a abandonar la actividad"*(21) *"La conjunción de circunstancias desfavorables de precios, la liberalización del comercio y la apertura creciente de la economía ha afectado un mayor medida a pequeños productores agropecuarios cuya escala de*

actividad, recursos productivos y sistemas de producción no les permiten alcanzar un ingreso razonable para su sobrevivencia”(17).

El nuevo contexto es sobre todo para la gremial una tarea a construir, un mercado al que adaptarse continuamente, el desafío de reducir la dependencia del Estado, mientras se redefinen sus relaciones: *“Un entorno con otras reglas nos invalida las respuestas que fueron exitosas en otros tiempos”(20)*. Es por ello un entorno plagado de incertidumbres, de riesgos y amenazas que incluso se potencian con dificultades anteriores: la pérdida de productores, de pobladores rurales, la nueva competencia externa de sectores hasta el momento protegidos. Es un modelo en tensión, que no logra concretar totalmente su proyecto liberalizador y genera para las cooperativas grandes dificultades comerciales: de pagos, barreras para asociarse, para acceder a mercados, acuerdos desoidos: *“Coyunturas internacionales adversas, lucha desigual contra un comercio distorsionado por los subsidios, caída de mercados de la región de la que somos tan dependientes y no sólo por la agropecuaria, se sumaron y potenciaron con políticas internas y situaciones negativas para el desarrollo del sector”(22)*.

Hacia el final del periodo, se reseña una sensación de desaliento en los productores, de cansancio después de años de políticas adversas, de incertidumbre frente al futuro, de impotencia ante las bajas rentas: *“Nos da la impresión de que el perímetro de la cancha, nos guste o no, está demarcado. Sin embargo, una serie de señales contradictorias introducen altos niveles de incertidumbre en los productores y las cooperativas”(16)* *“En resumen, el conjunto del sector agropecuario atraviesa momentos turbulentos, por distintas causas”(15)*.

Aunque cierto, no podemos dejar de pensar que *“Por cierto que no todos nuestros problemas obedecen a la crisis que hemos referido. Sería un autoengaño atribuir todas las dificultades a factores ajenos a nosotros mismos”(17)*.

C.2 Elementos de autopercepción identitaria

Mucho tiene que ver en los reclamos de CAF la visión que institucionalmente se ha generado acerca de sí misma y de todo el sistema que ella nuclea y representa. No debemos olvidar que la potestad de decirse a sí mismo y a todo el sistema la poseen los dirigentes miembros del Consejo, que como tales afirman llevar adelante los objetivos de la Federación, unificar y representar al movimiento agrario cooperativo y ser portavoz de sus demandas. Y si buscamos elementos que nos acerquen a la autopercepción de la gremial, existe como indicio una versión formalizada de su misión institucional: *“Contribuir al desarrollo de las entidades cooperativas y sus productores por medio de la representación gremial de sus intereses y colaborar en la mejora de su capacidad de gestión que le permitan ser viables en el nuevo entorno”*.

Pero la riqueza de los elementos identitarios va mucho más lejos. En primer lugar, ante las transformaciones de las reglas del mercado y el paradigma productivo que son la principal provocación, la gremial reafirma su pertenencia al conjunto de agentes privados y empresarios del agro nacional. Esta afirmación es también una expresión de deseo, que pretende la progresiva congruencia de los objetivos e intereses del sector con la nueva orientación de política económica y los nuevos criterios del éxito: *"La cooperativa como modelo empresarial reúne condiciones favorables para desarrollar la cadena agroindustrial"*(17). Por ello el discurso de la gremial valorará y tendrá como ejemplares algunos resultados en este sentido, como el crecimiento comercial logrado en el periodo, la conquista de nuevos mercados, los rubros que se afianzan en competitividad, el fortalecimiento del sistema a través de la Unidad de Proyectos: *"(El sistema se compone)...por organizaciones modernas, de real incidencia económica, con capacidad de competir, de renovarse, de estar atentas a los cambios de mercados"*(14).

En segundo lugar se manifiesta como un rasgo fuerte en la autopercepción, el modo como CAF y las cooperativas han operado su propia transformación en vistas a adaptarse al nuevo contexto. En este sentido destacan importantes "cualidades" o valores vinculados a una actitud considerada positiva, tal vez frente a otras respuestas más combativas o resistentes de parte de otros actores sociales. Insisten sobre todo en la asunción responsable y activa del desafío de reconvertirse, en la conciencia de que el cambio depende de sí mismos, en la voluntad de acompañar las señales del mercado, de lograr protagonismo y mayor presencia en el nuevo contexto y competir aún a costa de exigencias y sacrificios importantes: *"En este difícil contexto se movieron nuestras cooperativas. Apoyando a los productores, a veces por encima de sus posibilidades y poniendo en riesgo la propia empresa"*(22). Algunas de estas exigencias: la formación de recursos humanos y profesionalización, la creación de nuevas formas comerciales, lograr mayor productividad, eficiencia y calidad, integrarse con procesos industriales para captar valor: *"...(queremos empresas) integradas por productores, dirigidas por nosotros y gestionadas, las más exitosas, por gerencias profesionales aptas para manejar los recursos que empresas cada vez más complejas requieren"*(21). Esto será muy importante a la hora de las demandas, porque el esfuerzo autónomo y a veces solitario que la gremial se atribuye (*"Que hemos sufrido. Es esa cuarta parte del producto del país que en conjunto generamos y que anima y motiva otras actividades, la que tambaleó"*)(22), supone cierta reticencia a esperar soluciones generales del Estado; y este rasgo, también explícitamente formulado para diferenciarse de otros actores más dependientes, se utiliza más de una vez para justificar y dar más fuerza a reclamos o presiones puntuales a la burocracia estatal.

Por otra parte, a estas expresiones de identificación empresaria y modernizada, se agregan los rasgos provenientes de la tradición solidaria del cooperativismo, que hacen de este actor empresario,

un agente sensible a las condiciones sociales y con vocación de servicio a los (¿sus?) productores, preocupado por ser un instrumento adecuado para otorgarle relevancia como actor: *"Y para ello ¿qué mejor herramienta tenemos los productores que nuestra propia cooperativa? Una organización zonal orientada a nuestras necesidades. Una organización necesaria por los servicios que presta"*(16). En este sentido el discurso reconoce que las cooperativas *"Posibilitan en la trama social y empresarial del país, la actividad económica y comercial de miles de pequeños y medianos productores cuyas escalas individuales no los permitirían una actividad con ingresos suficientes para progresar y aportar a sus familias una calidad de vida adecuada"*(17). Por estas mismas cualidades, CAF se percibe como una organización que presta valiosos servicios al conjunto de la sociedad conteniendo la pobreza y las dificultades de los productores más débiles a través de diversos proyectos, ofreciendo una efectiva organización para brindar servicios en todo el país, promoviendo una organización democrática en un mundo dominado por los arbitrios del capital: *"Somos un instrumento que asegura equidad a un proceso de desarrollo"*(15), *"...pero demostrando que la vigencia de la organización cooperativa, una organización empresarial, pero profundamente democrática puede tener un papel, aún en este mundo globalizado, puede ser una expresión de muchísimos productores de no quedar rehenes de un capital multinacional, de tener un grado de decisión sobre el destino de su producción, de responder a la concentración creciente de las empresas con una participación [...] que se apoya en un abanico muy amplio de voluntades"*(21). Estos atributos también adquieren relieve a la hora de legitimar pedidos de favores al sistema político, pues en la visión de la gremial éstos son aportes que colaboran con la elite política en el mantenimiento del orden, en la salvaguarda de determinados niveles de vida y en las posibilidades de desarrollo del país; aún falta elucidar qué elementos tienen más peso en estas valoraciones de los dirigentes: acaso la tradición y ética cooperativas independientemente de la coyuntura que se está viviendo, acaso la necesidad oportuna de diferenciarse de otros actores "menos solidarios" con el sistema todo, para lo cual aquel espíritu es un mero recurso. De todos modos la organización cooperativa *"Permanece vigente como modelo de asociación solidaria, participativa y con todas las posibilidades de disputar espacios económicos y mercados, en lo interno y en el mercado internacional"* (17).

Pero la alusión a las bondades del sistema cooperativo con el objeto de justificar y dar razón a los reclamos no se reduce a los mencionados; tendrá un nuevo énfasis en la defensa de la federación como red privada de entidades abarcadoras de diferentes zonas, diversos rubros y segmentos de la cadena productiva: *"Tenemos una enorme fortaleza: no hay otra organización en el Uruguay, que en el sector agropecuario, tenga los activos que suman las cooperativas, los hombres que están atrás, la cobertura territorial, la capacidad de transferencia tecnológica, las organizaciones de segundo grado"*(16). Este atributo de potencialidad estratégica se muestra favorable a ser utilizado como

instrumento de políticas sectoriales y programas sociales, razonable disposición que obviamente supone para CAF un mayor nivel de participación y definición de las reglas del mercado en esos ámbitos. La visión de las cooperativas federadas como una extendida y eficaz red de vínculos privados del medio rural, se despliega a su vez en diferentes cualidades: brazo de transferencia tecnológica: *“No sólo apoyaron al desarrollo de la producción,... impulsaron las actividades de la Estanzuela, se constituyeron en un vehículo de transferencia tecnológica y de innovación”*(14), red asociativa que aporta experiencia y conocimiento, herramienta de los productores organizados para su integración, sistema que contempla las necesidades globales, palanca de desarrollo descentralizado, instrumento de políticas que ofrece organización y contacto con los productores: *“Señores: somos la mayor fuerza organizada del agro uruguayo. Tenemos una base productiva muy amplia en cuanto a productores”*(15) *“Tenemos la más extendida red de asistencia técnica privada del país y debemos dinamizarla como factor de transformación de la realidad productiva, un verdadero agente de reconversión”*(17). Es cierto, pareciera que así planteadas las cosas, casi ningún gobierno podría permitirse el lujo de desechar semejante activo de organización social y la irreverencia de no contemplar a sus protagonistas... *“Contamos con muchas ventajas como productores cooperativizados: somos un sistema creíble, tenemos la adhesión de los productores, la red de cooperativas cubre físicamente el país”*(15).

De allí el permanente reclamo de la federación por ser reconocida por los demás agentes en su especificidad, en sus necesidades y sus aportes, y especialmente priorizada por la burocracia estatal como canal o agente articulador de desarrollo: *“A los gobernantes les reclamamos, no tanto un trato preferencial para las cooperativas frente a otros agentes. Pero sí un trato que reconozca nuestras peculiaridades como empresa, nuestras necesidades y nuestro aporte para el desarrollo equilibrado de la sociedad”*(17) *“Tenemos una contribución para hacer, un diferencial que aportar que no lo dan otras organizaciones, no hay que desaprovecharlo”*(19). Aunque en los primeros años noventa abundaban las referencias a los desafíos empresariales y declaraciones doctrinarias sobre la identidad de CAF, al final del periodo la sola persistencia, presencia consolidada de las cooperativas, con sus logros comerciales y en materia de reconversión, será a la postre uno de los recursos o símbolos más utilizados para consolidar y aún acrecentar los espacios de presión, de participación en instancias decisivas: *“Lo que sí proclamamos es que cuando uno supo construir una presencia de mercado, cuando un grupo supo mejorar las relaciones de coordinación en determinadas actividades, cuando supo ser el auxilio de políticas públicas, eso merece ser reconocido, merece ser tenido en cuenta, no puede ser ignorado”*(21).

Por sus cualidades específicas, construidas con lo mejor del mundo empresarial y cooperativo, la federación es a los ojos de la dirigencia un actor ineludible en la generación de desarrollo, un sistema abierto y sólido, eficiente y con experiencia, generador de riqueza, que avanza en equilibrio,

pero capaz de arriesgar para volverse competitivo: *"Por eso, por constituir un sistema económico social de relevancia dentro del sector privado, capaz de vehiculizar acciones que no son de interés de otros sectores, es que entendemos somos una expresión ineludible dentro de un sector privado plural"*(14). Es el "mito" de las cooperativas que han luchado solas en un entorno adverso, y que habiendo logrado importantes avances en la reconversión productiva, se ofrecen ahora y a pesar de todo como potenciadoras de un nuevo desarrollo eficiente y equitativo: *"Por eso nuestro ahínco en la defensa de estas organizaciones solidarias, sociedades de fomento rural y cooperativas. No sólo por lo que han contribuido nuestras entidades en el desarrollo y estabilización de núcleos de productores en el campo, en la construcción de empresas que les aseguren una presencia en el mercado. Permitiendo que productores pequeños y medianos tengan condiciones razonables en su vinculación con el mercado. Eso es historia valiosa"*(18).

C.3 Opinión sobre el rol del Estado

Sabido es que en Uruguay el Estado ha ocupado un lugar central en la organización social y es un actor clave en todo proceso de cambio y desarrollo. Hacia su burocracia confluyen las presiones de las gremiales, lo cual explica que su visión del mundo le dedique renglones importantes. El "rol del Estado" en las percepciones ideológicas de CAF es el tipo de Estado y con el que la gremial desearía contar y en gran medida también es las reglas de juego o institucionalidad público-privada más favorable a sus intereses. Rol del Estado serán más bien visiones amplias sobre la conducción general del gobierno y no tanto opiniones particulares sobre las instancias y autoridades públicas con las que CAF se vincula cotidianamente. Naturalmente estas valoraciones se emparentan con los reclamos que la gremial hace al gobierno, y se condicionan con las relaciones efectivas mantenidas por ambos.

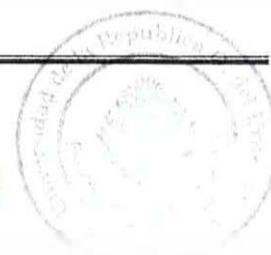
En el periodo de estudio CAF ha mantenido al respecto una posición típica de los sectores empresarios, es decir en principio favorable a una menor imbricación entre los ámbitos públicos y privados, a un retraimiento del Estado regulador y al traspaso de mayor protagonismo a la iniciativa privada *"Somos partidarios firmes de la integración y la apertura de la economía, el rumbo debe ser ése y nadie debe llamarse a equivocarse"*(17). Por ello se visualiza un desarrollo privado, en el que las empresas son sus principales agentes en un mercado no controlado por el Estado, lo que no significa nula intervención. Al contrario, se tiene conciencia que si bien se respaldan los aspectos generales del cambio estructural, no conviene al desarrollo económico del sector una actitud rígida, inflexible, radical en la implantación de las nuevas políticas: *"Ignorar las distorsiones y actuar ingenuamente frente a las mismas por la simple adhesión a una concepción económica, conlleva altos riesgos para la economía del país y en especial para el sector agropecuario"*(17) *"...las medidas políticas por ser preanunciadas, son consideradas inevitables y no se adaptan ellas también al entorno particular"*(16). En vez del

fanatismo liberal, de la apertura indiscriminada, se reclama una desregulación acompasada, cuidadosa y selectiva: *"Insistimos en reclamar coherencia y flexibilidad, estos no constituyen conceptos o ideas antagónicas."*(17) *"Si reclamamos ductilidad para permitir a los sectores productivos adaptarse a las condiciones cambiantes del mundo exterior"*(17),

Es que para estos empresarios el Estado debe cumplir en primer lugar una función facilitadora y promotora del desarrollo integral, más allá del crecimiento económico: *"Al sector público le asignamos un rol de apoyo a nuestra transformación y la de los distintos agentes económicos del país. El rol de apoyo no es subsidiario, se trata de una función relevante para lo cual se requiere, muchos cambios"*(17). Esta función primordial del Estado uruguayo, que exige para las cooperativas evitar por un lado un modelo omni-regulador y por otro un liberalismo descarnado, consiste básicamente en dos aspectos: ofrecer un marco de políticas adecuadas al sector que le permitan crecer en el nuevo contexto ("acompañar el nuevo paradigma") y realizar intervenciones puntuales y eficientes donde el mercado no asegure crecimiento, políticas y medidas selectivas, sectoriales, acotadas: *"Creemos que el gobierno nacional tiene que definir el apoyo específico, selectivo, condicionado, medido, a algunos sectores de importancia, so pena de verlos desaparecer"*(15) *"...hay sectores que merecen una adecuación, un camino a marcar, plazos en los que reconvertirse, capital necesario para hacerlo, políticas específicas"*(14). Estas intervenciones, necesariamente puntuales para no excederse en su regulación, se refieren a objetivos tan disimiles como el tipo de cambio, el nivel de ahorro, regulaciones del comercio exterior, simplificar los trámites, fomento de la calidad y la inversión en tecnología, asistencia a sectores vulnerables, los equilibrios macroeconómicos, control frente a la evasión, reestructurar las deudas, la carga impositiva, el margen económico del MGAP, etc. Como se vio en apartados anteriores predominan aquí los aspectos económicos, sociales e institucionales.

Dentro de este papel promotor asignado al Estado ocupa un lugar muy importante su tarea como defensor de las condiciones de comercio de la producción nacional, a nivel diplomático y negociando también con privados: *"...allanando el camino para que el sector privado pueda negociar sus productos"*(15); *"Es preciso vigilar la transparencia de las actividades productivas y comerciales a nivel de la región y la aplicación de medidas antidumping cuando estas situaciones sean detectadas"*(17). Esta tarea de control del comercio "desleal", de los subsidios no acordados, tarea negociadora de precios y condiciones de pago, tarea de los gobiernos propiamente, se cumple en el periodo de manera insuficiente según la visión de la gremial: *"Uruguay debe negociar más fuerte"*(16).

Otra de las atribuciones fundamentales de este rol promovido por las cooperativas consiste en la responsabilidad compartida con privados, por sostener y recuperar los sectores más afectados por los cambios, aquellos productores más vulnerables que no logran los medios para la reconversión productiva: *"Aquí es ineludible la función del Estado, mediante una política de tierras, usando el*



instrumento del Instituto Nacional de Colonización, profundizando la acción del BROU en el acceso a la tierra, la capitalización de los predios, la generación de paquetes tecnológicos apropiados”(14). Implica entre otras cosas, soluciones excepcionales para los pequeños productores endeudados, mayores plazos de pago, crédito más accesible para los rubros más sensibles, programas sociales que se sirvan de la federación para llegar al productor.

Y por último, el Estado ideal de las cooperativas, la estructura capaz de cumplir con estas exigencias, tiene que ser un aparato mucho más eficiente que el establecido, para acompañar las exigencias generales de competitividad: *“El Estado no ha tomado la misma medicina que recomendó al sector privado. Tiene que gastar menos y mejor. Adecuar las tarifas públicas y la carga tributaria del sector”(21).* De esta visión se desprenderán los reclamos por cambios en el funcionamiento interno de la burocracia, cambios que le otorguen mayor dinamismo: *“La eficiencia que se pide al sector privado debe ir acompañada con una actitud igual del sector público. Si no, cada esfuerzo en la productividad se ve contrarrestado por un nuevo lastre”(19).* Coherencia, mejor adecuación de las políticas, planificación estratégica, eficacia de las prestaciones, menores costos, facilidad de trámites y pagos, profesionalidad, mayores niveles de inversión, tributación justa, son algunos de estos reclamos: *“El tamaño del Estado que se expresa no solamente en su costo, sino también en su ineficiencia que quita competitividad y no condice con los ajustes que está haciendo el sector privado”(20)* *“Queremos reiterarle al Señor Ministro nuestro deseo de contribuir a la Reforma del Estado, con los instrumentos que están a nuestro alcance. Porque tenemos un aporte que hacer”(18).*

C.4 El rol de los agentes privados

No se trata aquí de reseñar las vinculaciones que CAF mantiene con una multiplicidad de agentes privados, lo que se ha visto ya, sino analizar el lugar que ocupan en el imaginario de la gremial a partir de la propia visión del mundo. Así se obtienen valoraciones particulares para cada tipo, las afinidades y los rechazos, verdaderos indicadores de las alianzas o afinidades simbólicas que se establecen y se utilizan como recurso en el desarrollo de la acción gremial. Y aquí de nuevo tenemos que considerar que un mapa de alianzas no es una realidad dada de una vez sino una realidad dinámica, hecha de tensiones y construida en diálogo con las circunstancias.

Teniendo en cuenta que las cooperativas y productores socios son por supuesto considerados parte del sistema, los primeros y más importantes agentes reconocidos como “otros”, son el resto de las gremiales rurales nacionales. Con ellas existe por encima de las numerosas diferencias, una identificación común como representantes del agro, según un discurso ruralista; una afinidad general que no acusa serios quiebres o discontinuidades entre ellas; un destino compartido que las impulsa a la colaboración mutua y subordina cualquier otra diferenciación tradicional- moderna por ejemplo:

“Siguiendo en el campo del relacionamiento, manifestamos los entendimientos con distintas gremiales que buscan soluciones en la diversidad de enfoques, pero siempre con la meta de obtener mejoras para los productores. Así citamos a Comisión Nacional de Fomento Rural, Asociación de Productores de Leche, Asociación Rural, Federación Rural, Fucrea, etc.”(4).

Esta comunión general, que se manifiesta por cierto más en los discursos que en los hechos, aparece cada vez que se logran definir intereses comunes, lo que generalmente sucede cuando un factor externo amenaza su permanencia. Algunos ejemplos de movilización común en el periodo se vieron en el reclamo y propuestas conjuntas en el ámbito de CONASUR por un mayor control de las condiciones de comercio regional, en la respuesta común a consultas del MGAP sobre Planes de Reversión, en la presentación de proyectos de inversión al BID, en los numerosos convenios de ayuda técnica o financiera; pero tal vez el esfuerzo más importante y coordinado de acción común haya sido la Mesa Coordinadora de Gremiales Agropecuarias que en 2001, en momentos de acusada recesión y crisis generalizada de la producción permitió a los empresarios del agro movilizarse y presionar como bloque, lográndose un importante acuerdo en la redacción de una plataforma común: *“Este documento refleja el consenso de muchas gremiales y ciertamente hubo acuerdo en medidas que apuntan a poner “aire” en esta coyuntura difícil”(21)*. Sin embargo, es muy importante retener que todos estos intentos de coordinación sistemática se desvanecieron al poco tiempo y que el estado normal de los vínculos osciló entre declaraciones sobre la identidad común y aún en los espacios institucionalizados de participación, contactos efectivos puntuales y acotados: visitas a los Encuentros Nacionales, acuerdos puntuales, comisiones, institutos técnicos. *“Desde los inicios se pretendió cultivar la oportunidad que significaba para el sector agropecuario el trabajo conjunto de las gremiales, para lo cual se plantearon formalmente un conjunto de propuestas sobre organización y funcionamiento para la Mesa Coordinadora que lamentablemente no fue posible consolidar” (10)*. Por otra parte, las diferencias que han sido tantas como los elementos comunes, y que provienen de pugnas políticas e institucionales por imponer las propias reglas y lograr mayor participación en el poder, se manifiestan en los mismos institutos o comisiones compartidas a través de alejamientos y enfrentamientos más o menos profundos. Sin embargo y aunque existe la autocrítica por el tipo de vinculación existente, ningún conflicto logra un juicio negativo permanente, una ruptura definitiva que impida superar las diferencias y volver a aunar esfuerzos en la atención de intereses comunes al sector: *“¿Qué estamos haciendo las gremiales para integrarnos? Con algunas estamos dando pasos interesantes en el INIA, el Plan Agropecuario, pero aún no es suficiente”(19)*, *“Dejemos de lado los aspectos que nos diferencian y basemos nuestra acción común en los aspectos que nos asimilar que son los más. A buscar estrategias y objetivos comunes en pos del necesario desarrollo del sector”(18)*.

Otros agentes mencionados son los trabajadores del agro y la población rural. En una posición subordinada e incluidos en una categoría amplia y de vaga definición (que no distingue entre trabajo y capital), ocupan en el discurso de CAF el lugar de los más afectados por la apertura comercial, la desregulación y las consecuencias negativas de ambos procesos: "...*(no podemos) perder gente que tiene capacidad de vivir y trabajar en el campo, no podemos darnos el lujo, de seguir generando espacios vacíos*"(20), "*Nos preocupa atacar también los problemas estructurales que hacen que el sector pierda gente, que no resulte atractivo, que genere concentraciones indeseadas*"(21). La gremial también ubica en esta posición al "ciudadano común", el consumidor igualmente desfavorecido por un crecimiento que no distribuye justamente sus frutos, por la caída de la calidad de los servicios y el deterioro del nivel de vida.

En el otro extremo del mapa, las empresas multinacionales encarnan dos roles simultáneos: el de los agentes más afines al nuevo modelo de organización económica y por ello más beneficiados, y el rol de nuevos competidores o nueva amenaza al compartir progresivamente el mercado con las cooperativas: nuevos proveedores, captadores de materias primas, intermediarios comerciales, son el "otro" principal, el opuesto más evidente. En una categoría igualmente vaga que en parte se contradice con el afán de integrarse regionalmente a complejos agroindustriales, sus atributos son escasos y siempre negativos ("factores de distorsión de los mercados"). Ante estos agentes y frente a las políticas de subsidios de los países desarrollados, la gremial levanta aquí la bandera del capital alternativo para lograr el desarrollo social.

Junto a estos actores, también integran el mapa de las cooperativas una multitud de agentes que podemos llamar "colaboradores": gremiales de la región, agencias consultoras y de cooperación, organizaciones cooperativas del exterior.

C.5 Opinión sobre los procesos de integración regional

No se asuste el lector si algunas de las afirmaciones de este apartado se parecen demasiado a otras anteriores. La aceleración de la integración regional a partir de la firma del Tratado de Asunción aparece a los ojos de la gremial, en parte por la contemporaneidad de los procesos aunque no sólo, dentro del mismo paquete de reformas a las que deben adaptarse, junto con la baja de los aranceles de importación y exportación y la caída de protecciones y regulaciones estatales. La actitud ante los fenómenos reunidos más o menos vagamente en "integración regional" (cambios objetivos, aspiraciones, proyectos más amplios exigidos), compartirá por lo tanto muchas de las respuestas dadas al contexto más general, como la aceptación comprometida, activa y responsable de nuevas condiciones que provienen de fuera del mundo cercano a la federación, pero que igualmente se

constituyen en desafíos inevitables y asumidos: *“Somos partidarios firmes de la integración y la apertura de la economía, el rumbo debe ser ése y nadie debe llamarse a equivocados”*(17).

Sin embargo, el análisis específico de la visión de los empresarios cooperativos sobre el Mercosur en un contexto de apertura, desregulación, economía global y formación de bloques comerciales en el mundo, su opinión sobre las negociaciones, los actores involucrados, sobre las posibilidades y riesgos que se vislumbran en cada coyuntura, rescata elementos valiosos que nos permiten reconstruir el tipo de integración querido por CAF y nos acercan a comprender mejor los resultados del proceso.

Desde el principio la gremial procuró seguir de cerca todas las negociaciones y reclamar para las mismas una presencia fuerte del sector agropecuario, la “base agrícola” de la que dependen nuestras economías según este discurso. La “integración agropecuaria” querida incluye las expectativas de obtener nuevos mercados para la producción agrícola e industrial y se apoya en la idea de complementación entre empresas regionales, a través de acuerdos comerciales y de articulación agroindustrial. Estas posibilidades, percibidas como promesas para quien acepte reconvertirse y adaptarse al nuevo horizonte, requieren no obstante para las cooperativas algunas condiciones: una integración que necesariamente debe ser en desarrollo y para él, que se vincule con incrementos en la eficiencia particular de cada sistema productivo, que no impida la posibilidad de vincularse con terceros mercados: *“El Mercosur es la alianza necesaria, imprescindible, histórica. Es la condición necesaria pero no suficiente. Tenemos que saber insertarnos en el mundo. Allí es donde se jugará a la larga nuestro destino”*(15). Creemos por otra parte que este apoyo general, estas expectativas y reclamos configuran un mapa estándar, un esquema ideológico común a los empresarios agrícolas sobre la integración en el periodo, aunque naturalmente se precisan más estudios para corroborarlo.

Pero no todas son buenas noticias; junto a las posibilidades que abre el Mercosur las cooperativas son concientes de los riesgos que conlleva el proceso: empresas más competitivas extranjeras reducirán para las locales las posibilidades en el mercado nacional, poniendo incluso en riesgo a aquellas de pequeña escala que no tengan la capacidad de competir. También en el transcurso de las negociaciones se perciben las asimetrías de las condiciones comerciales: acuerdos que no se respetan, liberalización desigual, la exigencia de competir con productos subsidiados, lo cual provoca el reclamo ante el propio Estado por una mayor protección diplomática de las condiciones de intercambio: una defensa decidida, una actitud alerta frente a las violaciones, preocupación por la reciprocidad de las reglas, una mejor definición estratégica del relacionamiento comercial: *“Sabemos que las negociaciones son complejas y arduas, pero cuando hay reiterada falta de cumplimiento a los acuerdos adoptados, no podemos responder mirando hacia el costado [...] Hay que adecuar nuestras posiciones cuando no hay reciprocidad”*(18).

Por su parte las cooperativas desarrollan su propia estrategia "no oficial" de integración intensificando los contactos con toda clase de organizaciones afines de la región, especialmente las cúpulas cooperativas de Brasil y Argentina y las gremiales agropecuarias del Mercosur. Esta estrategia privada será muy importante para compensar los aspectos de integración que la estrategia oficial no contempla para lograr los objetivos deseados: la complementación productiva, la defensa común de intereses similares a través de acuerdos paralelos a los acordados en los ámbitos del Mercosur y procesos asociativos entre empresas, aunque hacia el final del periodo estos esfuerzos se evalúan como insuficientes. De todas formas también las instancias formales del Mercosur, la Comisión Sectorial y CONASUR, son ámbitos propicios para incidir lo máximo posible en las políticas regionales.

Naturalmente, aceptar la tarea de una integración productiva, implica algunos ajustes a la interna del sistema y el sector productivo agrario todo, en vistas a lograr mayor efectividad en las negociaciones (información y asesoramiento), mayor participación de los socios (consulta y divulgación), mejor adecuación con la industria y competitividad para exportar, como lo han logrado algunos rubros dinámicos en el sistema como los lácteos, los citrus y la soja: *"Hemos apoyado el marco general de las negociaciones en el Mercosur, en el entendido que ellas ayudan a fomentar nuestra competitividad"*(18). Es firme como vemos, la conciencia de la implicación de todo el aparato productivo en el proceso de integración, dependiendo sus resultados conjuntamente de la iniciativa privada y las acciones políticas: *"El Mercosur ha tenido la virtud de instalar un debate, una reflexión profunda, y a nuestro entender a poner plazos y fechas"*(15).

III. El perfil de la dirigencia

Como anunciábamos en el apartado metodológico este perfil es construido según tres dimensiones: las características básicas del dirigente, los intereses particulares y su trayectoria, y en su presentación se verá que hemos preferido exponer las frecuencias relativas que delinearán más claramente la imagen de la dirigencia antes que ensayar cruces explicativos entre variables. Estas frecuencias son sobre el total de entrevistados, aunque en algunas oportunidades se permitió la múltiple mención cuando a pesar de nuestros esfuerzos así aparecía el dato, lo cual está debidamente señalado. También nos hemos permitido varias reagrupaciones buscando claridad, todo visible en los cuadros que se presentan anexos.

Características básicas

Para la dirigencia de CAF del periodo 1990- 2004, el análisis según la variable "sexo" (cuadro 1) muestra una abrumadora mayoría de hombres (0.95 del total), y tan sólo dos mujeres ocupantes de los cargos más altos del Consejo. Según la variable "edad" (cuadro 2) predominan los dirigentes que a julio de 2004 tienen entre 51 y 60 años: son un 0.42 del total, mientras que los tramos "hasta 50 años" y "de 61 a 70 años" contienen cada uno 16 casos (0.26 del total). La categoría menor, de 71 años o más tiene sólo dos casos. Ahora bien, estos datos nos dan una información limitada que habla a lo sumo de las distintas generaciones de dirigentes. Si ahora observamos las edades con las que los individuos ingresaron al Consejo, ya sea como primeros suplentes o titulares (cuadro 3), obtenemos que el conjunto se hace menos disperso y notablemente más joven: la categoría de los mayores de 71 permanece vacía, mientras apenas hay dos casos en la "61-70 años". Ahora casi un tercio de los dirigentes, según las edades con las que ingresaron al Consejo se ubican en la categoría "51- 60 años" (0.32) y un 0.63 del total ingresó con una edad menor a 50 años. Es más, entre 46 y 53 años se ubica un 0.42 del total, y existe el caso extremo de un dirigente que comenzó con 33 años. Tanto es así, que la edad promedio de este conjunto es de tan sólo 48 años. Pero, ¿qué podemos decir del subconjunto de los titulares del periodo? La distribución por edad muestra vacías las categorías de edades más altas, nueve casos entre 51 y 60 años y trece en el grupo de menor edad (0.6 del total de titulares) (cuadro 4); la edad promedio para comenzar una titularidad, en este grupo también es de poco más de 48 años.

Los resultados de la variable nivel educativo ("¿cuál fue el mayor nivel de instrucción que ha alcanzado?") muestran un 0.84 del total de dirigentes ha terminado el nivel secundario, y un 0.58 ha

recibido educación universitaria (que se hacen 0.63 del total con formación terciaria) e incluso algunos cursaron estudios de posgrado, lo que determina una población de altos niveles educativos (cuadro 5).

En cuanto al lugar de residencia (cuadro 6), los dirigentes entrevistados se reparten en similares proporciones entre la capital del país, otros centros poblados y el predio, siendo este grupo la minoría (0.24 del total) y levemente mayoritarios los dirigentes que lo hacen en un centro poblado del interior (0.42 del total). La mayoría de los entrevistados declaran como la mayor fuente de ingresos en el periodo de desempeño como dirigentes, la producción agropecuaria que agrupa al 0.87 del total (cuadro 7). Sólo dos casos reconocen como la principal fuente de ingresos a la agroindustria y otros pocos a otras actividades vinculadas al agro. Ante la pregunta sobre si esta situación es similar a la actual (cuadro 8), los resultados arrojan que la enorme mayoría se inclina por la opción positiva (0.74 del total), lo que refuerza la información anterior.

Resumiendo, según estas características básicas hablamos de un conjunto abrumadoramente masculino, de edad madura aunque no demasiado mayor, con niveles altos de educación, residente en su mayoría en el interior y en núcleos urbanos, cuya principal fuente de ingresos es la producción agropecuaria hasta el día de hoy.

Intereses particulares

El análisis de los intereses se conforma en los aspectos "situación productiva", "régimen de utilización de los medios de producción", "carácter de la fuerza de trabajo" y "posibilidades de reproducción". La situación productiva se delinea principalmente según el rubro principal (cuadro 10) al que se dedican los dirigentes que viven de actividades agrarias. Según la consulta, una inmensa mayoría se dedica a la ganadería, un 0.87 del total, si se agregan los que definen su rubro principal como "ganadería", "agrícola ganadero" y "lechería". Los agricultores constituyen casi un tercio del total de dirigentes (todos combinando la actividad con la ganadería), mientras que la minoría es hortifrutícola o apícola (en conjunto, 0.10 del total).

Si distribuimos a los dirigentes entrevistados según sus cooperativas de origen (cuadro 9^a), salta a la vista la multitud y variedad de entidades que son representadas de este modo: sólo CONAPROLE, el frigorífico PUL y CADYL pasan los tres representantes (cinco dirigentes cada uno), lo que demuestra la alta dispersión en las entidades. Las demás entidades de primer grado que se nombran son CALDOCE, CALAI, CALCAR, EL FOGÓN, CALMER, CONAFOR, CONUBER, CALPROSE, UNIÓN RURAL DE FLORES, COOPAGRAM, CALOL, JUMECAL, SOFOVAL, CALPA, CALPANDO, SFR TARARIRAS, SFR RISSO, CARLI, CALSAL. Si miramos los giros principales de las entidades, básicamente reproducen el esquema anterior: de las 24 entidades que tenemos información, más de la mitad se dedican a la ganadería (14 entidades), 12 a la agricultura (la mitad combinan con

actividades ganaderas), y la minoría en este caso son las cooperativas hortifrutícolas, apícolas y forestales (2, 1 y 1 respectivamente).

Ahora, si consideramos los representantes de las entidades de segundo grado (cuadro 9b), encontramos los grupos que configuran los mayores poderes o influencias en CAF: CONAPROLE, PUL, CADYL (15 dirigentes), Central Cooperativa de Granos (3 dirigentes), Central Lanera Uruguay (3 dirigentes), a las que se agrega CONUBER y CALDOCE (3 dirigentes cada una); estas siete entidades aportan el 0.71 del total de dirigentes consultados.

En cuanto a la antigüedad de los dirigentes en el rubro (cuadro 11), encontramos que la clara mayoría (0.55 del total) comenzó a producir en la década del 70, entre 24 y 33 años atrás, con el año modal de 1975; coherentemente, las siguientes categorías con mayor frecuencia (entre 34 y 43 años, y entre 14 y 23 años atrás) son las inmediatamente contiguas a la modal. Estos datos denotan productores que no son nuevos en el negocio, sino que provienen en su mayoría de los años de la revolución verde, de la modernización en Uruguay de algunos rubros como la leche o cultivos agrícolas, de la caída de la sustitución de importaciones y los primeros síntomas de la liberalización y apertura. Casi todos comenzaron su producción antes de la fundación de la gremial, constituida desde sus comienzos por productores que ya estaban en el negocio agrario.

Si observamos la distribución según la variable "tamaño del predio" (cuadro 12) encontramos que de los dirigentes consultados, el 0.71 produce en predios mayores de 500 hectáreas, y que la categoría modal es "más de 1000 hectáreas", con 17 casos. En el otro extremo, los que tienen predios menores a 200 hectáreas constituyen sólo la décima parte de los entrevistados. Se trata pues en su mayoría, de grandes y medianos productores, aunque el producto tenga variaciones según el rubro considerado; esto podría ser un signo de que la creencia en la pequeñez de los predios de cooperativistas agrarios es falsa, y en todo caso si así fuera, sólo los grandes están accediendo a los puestos dirigentes de su gremial.

También consultamos a los dirigentes "con quién comercializa la mayoría de sus productos" (cuadro 13), observando que la mayoría lo hace dentro del sistema cooperativo (0.87 del total); 7 dirigentes comercializan sus productos con "agroindustria privada nacional" y una minoría con exportadores, mayoristas y otros agentes. La suma es mayor que el total, ya que algunos dirigentes evaluaron dos opciones por igual; de todas formas la tendencia se repite porque en estos casos casi siempre está presente la opción cooperativa.

En síntesis, si miramos la situación productiva de los dirigentes consultados, observamos un grupo donde los rubros agrícola (nunca exclusivamente) y ganadero son los mayoritarios, con individuos presentes en ellos desde hace aproximadamente 30 años, cuando se desmantelaban las protecciones a la producción local; individuos que a pesar de provenir de múltiples cooperativas de

primer grado (la mayoría de la región litoral del país) se concentran en siete entidades (dos agroindustrias, dos centrales de 2º grado y tres de base), que producen en predios medianos y grandes y que en su mayoría comercializan sus productos dentro del sistema cooperativo.

Veamos ahora la sub dimensión "régimen de utilización de los medios de producción" (cuadro 14) para seguir perfilando los intereses particulares de la dirigencia de CAF. En cuanto al factor tierra y tal como se podía esperar son mayoritarias los regímenes de propiedad y "arrendatario (o sistema mixto)", siendo la distribución en cada clase de 0.39 del total de consultados. Según los datos no existen entre ellos casos de propiedad cooperativa y en seis casos el régimen es de copropiedad o sociedad en la tenencia. Además, a los propietarios les consultamos sobre si el origen de esta propiedad provenía de la herencia, ya que podría definir una relación distinta con la tierra y variar los intereses, pero como se ve en el cuadro entre los propietarios de tierras se distribuyen prácticamente por mitades quienes la han heredado y quienes no (cuadro 15).

Considerando ahora otro de los medios de producción, la maquinaria (cuadro 16), la proporción de propietarios se eleva notoriamente al 0.66 de los dirigentes entrevistados, no existiendo tampoco aquí la propiedad cooperativa de este recurso. En cuanto a la distribución de los frutos de la producción, las distintas modalidades de asociación o coproducción, trepan al 0.29 del total, mientras que la opción mayoritaria (el propietario único de los frutos) sobrepasa lógicamente los dos tercios (cuadro 17).

Si analizamos ahora el carácter de la fuerza de trabajo utilizada, el primer dato sobresaliente muestra que la misma es numéricamente reducida (cuadro 18). La gran mayoría de los dirigentes emplean (habitualmente y en promedio) hasta diez trabajadores (son un 0.71 del total); quince dirigentes emplean hasta 5 trabajadores (es la categoría modal), mientras que al otro polo sólo cuatro emplean más de 15 (cuadro 19). Pero además sabemos que esta mano de obra es casi toda asalariada, ya que sólo un 0.07 es familiar. Veámoslo: por un lado, 14 dirigentes declararon utilizar mano de obra familiar en alguna medida (0.37 de ellos), sólo que ninguno de ellos la utiliza predominantemente (cuadro 20). Es más, la relación entre mano de obra asalariada y familiar en esos casos nunca supera la mitad del total de asalariados (únicamente en dos casos la relación llega a hacerse 0.50) y aún así, en general el mayor índice de mano de obra familiar lo tienen los predios con menos empleados (cuadro 28).

A través de tres variables diferentes, tentamos ahora un análisis sobre las posibilidades de reproducción social del dirigente como productor: nos acercamos al nivel de endeudamiento del dirigente, a su capacidad de inversión y a su intención de sucesión.

En primer lugar evaluamos la significación del endeudamiento en la vida productiva del dirigente (cuadro 22), invitándolo a auto posicionarse en una escala de cinco grados, de la menor a la

mayor importancia. El dato más saliente constituye el 0.58 del total que se ubica en los grados 4 y 5, los de mayor importancia, mientras que en los niveles 1 y 2 se ubican 7 casos (0.18 de los entrevistados). Pero además del peso que han tenido los problemas de deudas, la situación se confirma al consultar a los dirigentes por la situación actual: dos tercios del total de los entrevistados mantiene deudas al momento del censo. ¿Qué clase de deudas? ¿Cuál es la magnitud del fenómeno? Al preguntar por el carácter de los compromisos, sólo 5 casos tienen comprometida absolutamente su permanencia en el sector (un 0.13 del total); mientras que el resto de los que mantienen deudas (0.80 de ellos) se reparten equitativamente entre los que pueden cumplir sin ayuda estatal y los que tienen compromisos accesibles gracias a convenios o refinanciaciones (cuadros 23 y 24).

En otro orden, estamos frente a individuos que valoran en gran medida la inversión tecnológica: en su totalidad declaran haber invertido en su explotación alguna vez, en su gran mayoría hace menos de dos años por última vez (0.74 del total); por otro lado, sólo dos casos declararon haber invertido en su explotación hace más de cinco años (cuadros 25 y 26).

Por último la tercera variable que contribuye a evaluar las posibilidades de reproducción, las posibilidades de sucesión, muestra que sólo en nueve casos hay hijos trabajando en el predio (0.24 del total), lo cual apunta a que si bien es minoritaria, la sucesión es una opción considerable entre este grupo. Cruzando estos nueve casos con el rubro de los predios, nos sorprende observar que todos ellos se relacionan con la ganadería, cuando podría esperarse que fuesen agrícolas o frutihortícolas, por asociación con la agricultura familiar (cuadro 27 y 29).

Resumamos ahora los últimos rasgos reseñados: además de lo ya expresado en cuanto a la situación productiva, agreguemos que en cuanto a la tierra, la propiedad no es la opción más difundida y comparte su lugar con los arrendamientos y regímenes mixtos. Si son mayoritariamente propietarios de sus maquinarias, mientras unos pocos las contratan y otros más las utilizan en régimen de copropiedad; no existe entre ellos la propiedad cooperativa en los medios de producción. Aparte, existe un número considerable de dirigentes que comparten en algún régimen de sociedad los frutos de su producción con otro productor, aunque la mayoría es único propietario. El perfil continúa delineando que estos empresarios dueños de sus máquinas, su producción y en menor medida de su tierra, utilizan mayoritariamente mano de obra asalariada, siendo muy reducida la proporción de trabajadores familiares (tanto menor donde más trabajadores se utilizan). Sus posibilidades de reproducción encuentran una restricción importante en el elevado nivel de endeudamiento, aunque sean minoritarios los casos críticos (nos preguntamos si el grupo goza de las mejores situaciones dentro del sector); esta restricción contrarresta los efectos de la marcada tendencia a invertir en mejoras para las explotaciones (quizá también debamos suponer una relación entre ambos fenómenos). Por último, no son muchos los

dirigentes cuyos hijos se empleen en los predios, y así den muestras de positivas intenciones de sucesión.

Trayectoria del dirigente

En esta tercera dimensión nos acercamos a algunas variables capaces de reconstruir las trayectorias de los dirigentes, su origen social, los puestos donde se ha desempeñado y los vínculos que puedan haber influido en la trayectoria de CAF.

Al indagar por sus orígenes, la variable "ocupación del padre" revela que la mayoría de los padres de los dirigentes se dedicaban en igual proporción, a tareas vinculadas con la producción agropecuaria y a las profesiones liberales (0.71 del total), lo que marca posiblemente para los dirigentes y desde el comienzo, dos tipos de trayectorias diferentes: quienes provienen de una tradición agropecuaria y los que proviniendo de hogares más urbanos medios y medios altos, se han dedicado posteriormente a la agropecuaria; al suponer que es este último grupo el que eleva el nivel educativo del conjunto comprobamos que en efecto, los padres profesionales son la categoría ocupacional que más hijos universitarios aporta, aunque los padres ocupados en la agropecuaria aportan más bachilleres (hay que destacar también que la mayoría de los dirigentes hijos de comerciantes y empleados llegaron a terminar la universidad). La minoría son los dirigentes cuyos padres se ocupaban en oficios, actividades comerciales y empleados. En cuanto a la tradición familiar en el mismo rubro en el que el dirigente produce, la misma proporción, 0.71 del total de entrevistados declaró que algún familiar directo ya producía en el rubro. El cruce de variables nos lleva a pensar que la agricultura y la lechería son los rubros donde menos existe tradición familiar para esta generación de dirigentes, aunque la información no es determinante (cuadros 37 y 30).

Sin embargo sólo un 0.39 del total declara tener familiares integrados al sistema cooperativo, antes de su propia afiliación. Por lo tanto, si bien producir en determinado rubro ha sido un rasgo que ha tendido a continuarse en la tradición familiar, no así la producción en el sistema cooperativo que según podemos suponer ha experimentado una expansión a partir de los setenta; igualmente la proporción de dirigentes con tradición familiar en el sistema no es nada desdeñable (cuadro 33).

Mucho más complejos han sido los resultados sobre la participación en otras cooperativas (cuadro 34): mientras 16 casos no han integrado más que una cooperativa, la mayoría se ha afiliado a más de una entidad de este tipo o sociedad de fomento rural (0.58 del total de consultados). Salvo Unión Rural de Flores mencionada por 5 entrevistados, las demás entidades no superan las tres referencias, y aún así sólo CRADECO y CONAPROLE llegan a este número. Las restantes entidades que se nombran son CALFORU, COOPERAL, PROLECO, SOCIEDAD de FOMENTO COSMOPOLITA,

SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL TARARIRAS, FRIGORÍFICO PUL, EL FOGÓN, CONUBER, CADYL, CALPA, GRUCARDAL, CAPROLET, SOCIEDAD de FOMENTO DURAZNO y UPA.

No menos complejas y múltiples han sido las respuestas por la participación en otras gremiales (cuadro 35), según las cuales la inmensa mayoría estuvo afiliado a alguna otra gremial además de CAF (0.84 del total). Se presenta como un rasgo muy fuerte en este grupo, la multi representación gremial y con ello algo más: las menciones son suficientes para cubrir al total de dirigentes una vez y media, o de otra manera, suficientes para que la mitad de los consultados tenga dos gremiales, además de CAF. Lógicamente son las gremiales más poderosas del agro las que se llevan la mayoría de las menciones: las cuatro más nombradas lo fueron en 34 oportunidades y son en orden la Asociación Rural del Uruguay, la Asociación Nacional de Productores de Leche, la Federación Rural y Sociedad Rural de Río Negro (con 6 menciones). Las restantes organizaciones no superan las tres menciones y son: Sociedad de Productores de Leche Esperanza, Asociación de criadores de Holando, Sociedad de Fomento de Flores, Agrupación de Productores de Leche de Canelones, Sociedad de Fomento Sarandí del Yi, Conaforco, Asociación de Productores de Leche Rodríguez, Sociedad de Criadores Ideal, Confederación Granjera, Asociación de Cultivadores de Arroz, Fucrea, SUL, Asociación Rural de Florida, Central Lanera (3 casos), Central Cooperativa de Granos. Pero insistimos en que la dispersión en numerosas entidades no distraiga la atención de la fuerza con que se manifiesta el fenómeno de la representación múltiple, por varias vías de asociación gremial.

Cuando consultamos por los cargos de dirección ejercidos en cooperativas y en gremiales, sólo cuatro dirigentes no lo han sido más que en CAF (cuadro 36); el resto (0.89 del total) ha ocupado cargos en múltiples instituciones, habiendo suficientes menciones para que en promedio el total de dirigentes ocupe cargos en dos instituciones más. Las entidades más mencionadas aquí, reproducen las mayores influencias y afinidades en la gremial: 9 dirigentes lo han sido de Central Lanera, 5 de Central de Carnes y 5 de la Central de Granos; 4 dirigentes de CAF han ocupado cargos de esta naturaleza en CONAPRLE, otros 4 en PUL y otros más en ANPL. En orden, enumeramos las restantes entidades mencionadas: CONUBER, Federación Rural, Sociedad Rural de Río Negro, Sociedad de Productores de Leche Esperanza, Secretariado Uruguayo de la Lana, CALAI, El Fogón, CADYL, SFR Tarariras, Central Apícola Cooperativa, CALDOCE, CALPA, JUNAGRA, JUMECAL, CALOL, CALSAL, CARLI, CALFORU, Sociedad Rural del Este, Unión Rural de Flores, CAPROLET, CRADECO, CALPROSE, CONAFOR, PROLECO, SFR Risso, GRUCARDAL, CALCAR, Lanera Piedra Alta, CUDECOOP, CNFR, Cooperativa Agraria Limitada, Confederación Granjera.

En cuanto a la participación del dirigente como representante de productores en organismos o institutos de carácter técnico vinculados al sector, tanto públicos como privados, los datos mencionan a una mayoría que no ha intervenido en estos ámbitos, pero una proporción considerable que sí lo ha

hecho: un 0.42 del total (cuadro 38). ¿En qué organismos han representado a su sector? De todos los institutos nombrados, el más repetido es el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias con seis dirigentes delegados por los productores; en orden, las restantes instituciones son el Instituto Plan Agropecuario, SUL, Instituto Nacional de Semillas, ANAPROSE, Plan Nacional de Silos, Junta Nacional de la Leche, CONAHSA, ámbitos de la Facultad de Veterinaria, CAPEMPA, Mesa de la Cebada, JUNAGRA, Comisión de Seguimiento de Proyecto Ganadero, Fucrea.

Algunos dirigentes, en estos mismos ámbitos han ocupado posiciones representando al sector público (cuadro 39); son una minoría, apenas 8 casos, pero que denotan el grado de penetración en la definición de políticas y en la administración pública de quienes conforman la dirigencia de CAF. Los ámbitos mencionados, en los que han participado son el Plan Citrícola, la Comisión Honoraria del Cooperativismo, INAVI, IICA, oficinas del MGAP (2 casos), el INIA e INASE.

También inquirimos por la vinculación de los dirigentes con los medios de comunicación (cuadro 40), pero resultó ser bastante minoritaria, apenas 0.24 del total. La mayoría de ellos se definen colaboradores de medios locales: tres en prensa escrita, tres en radio y uno en televisión; otros colaboran en radios de alcance nacional, y no hay casi quienes hayan sido directivos de los medios.

Por último, también hace a la trayectoria de los dirigentes su vinculación con partidos políticos (cuadro 41). Al respecto un 0.45 no ha militado en política partidaria mientras que, entre los que han contestado afirmativamente, aunque se mencionan casi todos los partidos, la mayoría se ha vinculado al Partido Nacional (0.32 del total); esta militancia se ha extendido en su mayoría a los años posteriores a 1990 (hablamos de un 0.62 de los militantes), aunque debe considerarse la proporción restante para interpretar correctamente el significado de la militancia partidaria entre los dirigentes (cuadro 42).

Resumiendo la última de las dimensiones del censo, la evaluación de las trayectorias nos devela dirigentes que provienen en su mayoría de familias dedicadas a la agropecuaria o con padres profesionales, familias que en su mayoría tienen alguna tradición en el rubro, aunque no tanta dentro del sistema cooperativo. Dirigentes que se han afiliado a otras cooperativas, pero sobre todo integrados a más de una gremial (sobre todo ARU, FR, ANPL y SR Río Negro); con múltiples contactos en ellas y con gran experiencia en su dirección, ya que casi todos han sido dirigentes de cooperativas y gremiales (con importante presencia en las centrales de segundo grado). Una proporción importante ha participado en organismo técnicos por los productores, por ejemplo en INIA, y algunos más representando al Estado. Muy pocos tienen vinculación con medios de comunicación, aunque más de la mitad (no todos en el periodo de estudio) si la tienen con partidos políticos, sobre todo el Partido Nacional.

CUARTA SECCIÓN: Conclusiones y reflexiones finales

Esta cuarta sección presenta las conclusiones principales del trabajo, surgidas de las distintas formas de construcción del dato; en ellas además, la síntesis que rescata y profundiza lo principal de las secciones anteriores y lo redimensiona en las perspectivas teóricas que motivaron la investigación.

1. En nuestro recorrido por el análisis de la acción gremial de CAF hemos encontrado como siempre sucede varios nudos teóricos en una sola y simple formulación problemática, que desde distintos lugares suscitaron la pregunta y estimularon la investigación. Comprender en primer lugar el significado del trayecto histórico de las cooperativas agrarias en nuestro medio, de sus dilemas, de sus intereses como actor social. Las mismas surgieron tímidamente en nuestro medio y se extendieron como una manera tal vez más equitativa que otras de solucionar necesidades de producción, de comercialización, de distribución, en un contexto protegido por un Estado que desempeñaba el rol de regulador y organizador de la vida social y productiva del país. Aún con la conciencia de no poder competir con las grandes firmas productoras de granos y los grandes molinos, las cooperativas encontraban el suficiente espacio en el mercado interno para establecerse definitivamente en la estructura social. Pero el freno estructural de este desarrollo provino de los poderosos intereses ganaderos, que lograron a través de nuestra historia mantener la actividad agrícola en una posición subordinada y desalentar a través de su influyente acción gremial cualquier proyecto transformador de la estructura social agraria. Sin embargo, al amparo del Estado batlista varias cooperativas y sociedades de fomento rural lograban desarrollarse, aunque con enormes dificultades en los intentos de unificación. Esto permitió entonces la extensión del sistema, aunque no la imbricación estructural, basado en actores que en su mayoría participan del movimiento con una mentalidad instrumental que busca satisfacer una necesidad por el mecanismo mejor, más que ideológicamente motivados como lo fueron los pioneros del movimiento.

Estos elementos serán determinantes a partir de los sesenta, los años de la crisis de la matriz estadocéntrica cuando los gobiernos ensayen soluciones buscando reactivar la economía del país, especialmente la productividad agraria y promover un nuevo liderazgo social que supere la múltiple crisis del modelo anterior. Recién durante la dictadura militar impuesta en 1973 la esfera política se libera a la fuerza de las vacilaciones propias del "empate social" de proyectos que no lograban obtener consenso, y las líneas de política económica se perciben más claramente adheridas al paradigma neoliberal del llamado "Consenso de Washington", destinado a darle un nuevo rumbo al capitalismo en Latinoamérica. El nuevo patrón de acumulación exigía abrir los mercados al mundo, acabando

progresivamente con la sustitución de importaciones y toda su protección a la producción nacional, y retirar al Estado de la posición rectora de la producción, de la economía y la sociedad.

Para las cooperativas estos cambios significaron una conmoción para las prácticas que hasta el momento habían desarrollado, una convulsión en las reglas de juego hasta entonces conocidas. Para el caso concreto de las entidades cerealeras, el retiro del Estado de la comercialización de granos en 1978 constituyó un antes y un después en las modalidades comerciales y en las estrategias de crecimiento. A partir de allí experimentaron junto con todo el sector agropecuario, la imperiosa necesidad de reconvertirse, de adaptar la estructura productiva y aún toda una mentalidad a un nuevo contexto mucho más dinámico e impredecible, guiado por criterios de mercado. Desde el punto de vista del productor, el volumen de la producción, el tamaño del predio, el grado de capital acumulado pasó a ser determinante en las posibilidades de reconversión, la diferencia entre el crecimiento y el abandono de la actividad. Por ello las reformas produjeron la dualización de la producción agropecuaria, entre aquella modernizada con capacidad de competir y aquella pequeña producción que paulatinamente se volvió inviable en el nuevo entorno, por no encontrar condiciones que favorecieran su desarrollo; ha sido el caso de la producción familiar tal como había sobrevivido hasta entonces.

Sin embargo al mismo tiempo las autoridades habían optado por una estrategia exportadora basada en los rubros llamados "no tradicionales" y vinculados con la industria como los lácteos, los cereales y los citrus, para los cuales hubieron facilidades para la producción y el comercio. Estas condiciones se convertían en una nueva posibilidad de expansión para muchas cooperativas, que en efecto a través de las Centrales de segundo grado creadas en esos años, lograron la expansión comercial y consolidar su presencia en el agro. Con todo, el contexto de exposición al mercado mundial y de abandono estatal continuó mostrándose adverso en la percepción de las cooperativas agrarias, motivando la necesidad de lograr la unificación gremial sucedida finalmente en 1984 con la fundación de CAF sobre la salida democrática. La gremial nace entonces con las reformas liberales avanzadas, y con la doble tensión de representar y consolidar por un lado los intereses de un nuevo tipo social empresario alentado por importantes éxitos comerciales, y por el otro amortiguar los efectos nocivos de la apertura indiscriminada sobre los productores económicamente más débiles. Aunque importante, aquella no es la única tensión que soporta la existencia de CAF; en su seno están presentes los intereses de una importante variedad de productores, de entidades que difieren en magnitud, rubro e importancia económica, que ha debido definir sus propios liderazgos.

2. Los años noventa como hemos dicho traen para las cooperativas y todo el sector la agudización de los cambios estructurales, la consolidación del paradigma empresarial, el desafío de la integración regional con sus ventajas y nuevos competidores, el apremio por adecuar la estructura productiva a las exigencias del mercado y la urgencia por paliar la caída del nivel de vida del pequeño

productor. Frente a tal conmoción en las reglas de juego, han sido innumerables los desafíos que el sistema cooperativo debió enfrentar a distintos niveles _a la interna del movimiento, a nivel internacional, en su relación con el Estado, organizativos, comerciales, técnicos, etc_ para subsistir y pugnar por un lugar en los redefinidos mercados.

Al comenzar este trabajo afirmábamos este contexto de ajuste estructural encrudecido a partir de los noventa, y describíamos sus rasgos más importantes: la apertura, la desregulación, la integración regional. Por otra parte sosteníamos la hipótesis de la emergencia de un nuevo actor o fracción de clase desarrollado a la luz de estas políticas, que comparte el espacio social agrario de la burguesía nacional con una menguada agricultura familiar y con el sector de la gran producción ganadera, representado por la historia y la permanencia de la ARU y la Federación Rural. Los nuevos empresarios agrícolas surgieron como sujeto social diferenciado hace más de treinta años a partir de la promoción de exportaciones "no tradicionales", y fueron a partir de allí ocupando un lugar cada vez más importante en el mercado y en la consideración de los gobiernos. En general los nuevos empresarios del agro latinoamericano han tendido a darse formas de organización gremial más flexibles y con intereses particularistas, a diferencia de las gremiales más tradicionales; por su intermedio no sólo defienden los nuevos intereses económicos, sino que acompañan las modificaciones con su presión por modificar el modelo institucional o estructura de representación de intereses, en un nuevo tipo de arreglo asociativo entre el poder público y la sociedad civil.

3. Las Cooperativas Agrarias Federadas constituyen por su origen, su trayectoria histórica y sus intereses, un agente de este tipo en nuestro medio. Esta unificación gremial con tan sólo veinte años recoge la representación de un movimiento mucho más antiguo; las cooperativas presentes en el país hace más de un siglo bajo diversas modalidades y en todo el mundo con una antigüedad mayor, constituyen en este caso una forma de organizar la producción y los servicios, que conservando ciertamente su identidad, encuentra la oportunidad de desplegarse con las primeras señales de desregulación estatal y liberalización de los mercados agrarios. CAF es por ello heredera de una rica historia de éxitos asociativos y sobre todo comerciales, habida cuenta del desempeño de las centrales cooperativas en los últimos treinta años. Estos recursos, como el conocimiento de las exigencias que impone el mercado internacional, y de las necesidades de los productores, le ha dado a la gremial varios de los rasgos que ha transitado por estos quince años en estudio.

CAF se ha dado una organización flexible que le permite adecuarse a las exigencias del mercado y alentar así la adaptación de todo el sistema. Evidentemente esto no resulta tan sencillo, en tanto que no hablamos de una organización jerárquica sino de una federación donde cada entidad tiene también sus propios objetivos estratégicos y sus propios ritmos de cambio. Sin embargo esta misma cualidad ha resultado ventajosa para iniciar con los sectores más dispuestos las modificaciones que el

sistema entero no asumiría. Los dirigentes de la gremial, provenientes de las entidades socias, poseen considerables márgenes de acción y autonomía (especialmente la Mesa Ejecutiva y la Gerencia) aunque controlados por una Asamblea General pocas veces reunida en el año. Todo un sistema compuesto por diferentes rubros productivos y cooperativas de distintos tamaños, se unifica y asegura su continuidad en la conducción a través de disposiciones promotoras de la homogeneidad ideológica, como la extendida costumbre de reelección de los miembros del Consejo de Administración (aunque formalmente heterogéneo en las entidades presentes) y el sistema de renovación parcial de los órganos. Estos rasgos le han dado al sistema la posibilidad de desenredarse relativamente de reclamos particulares y guiar al movimiento por la reconversión productiva y la adaptación institucional, a partir de una visión más amplia de mediano y largo plazo.

Sus dirigentes son representantes bastante típicos del nuevo empresariado agrario; provienen de la producción agropecuaria o de profesiones liberales, su representación se origina en una multiplicidad de entidades de primer grado pero se concentran en su mayoría en las agroindustrias, las centrales y las cooperativas mayores; son casi todos ganaderos y agrícola ganaderos, que residiendo en centros urbanos de todo el país, se dedican a la producción agropecuaria en predios medianos y grandes que son explotados utilizando moderados contingentes de mano de obra asalariada. La mayoría está en el rubro desde los años setenta y se ha integrado al sistema cooperativo sin tener tradición familiar, junto a otras opciones de representación de intereses. Bajo el sistema cooperativo han desarrollado importantes niveles de inversión y participado en la definición de políticas públicas, aunque compartan junto con todo el sector el lastre del endeudamiento. La extracción misma de los dirigentes, que combina distintos orígenes, colabora para crear sujetos con mentalidad empresarial y preocupados por las limitaciones del modelo económico liberal.

Es destacable que se trata de una generación de dirigentes que encarna una nueva forma de gestión surgida con las reformas de los gobiernos de facto, muy alejados del tipo de la agricultura familiar; débilmente vinculados a los partidos políticos, capaces de valorar la inversión en mejoras tecnológicas, la buena gestión, la calidad del producto, la complementación con segmentos industriales, de valorar la actividad agropecuaria como un negocio estrechamente vinculado a los demás sectores de la economía. Sin embargo no debemos engañarnos y suponer aquí un potencial competidor de la fracción ganadera, en primer lugar porque todos ellos se dedican a esta actividad y segundo porque está entre ellos muy extendida la múltiple afiliación a diferentes gremiales, entre ellas ARU y FR. Las cooperativas se han dado dirigentes vinculados personalmente a otras gremiales, lo que explicaría la ausencia de cortes abruptos en el discurso entre gremiales "tradicionales" y "empresarios modernos".

Tampoco debemos pensar que los intereses defendidos por CAF se corresponden con los del pequeño productor. Sus dirigentes, en su mayoría propietarios de terrenos medios y grandes, así como de la maquinaria, capaces de realizar inversiones importantes en un plazo menor a dos años, y de dedicarse a la actividad gremial, representan las mejores situaciones de un sistema que reconoce la distancia considerable entre la masa de socios y su elite dirigente. Igualmente el peso del endeudamiento en ellos es considerable, lo que nos aproxima vagamente a la magnitud del problema.

4. En el periodo de estudio las cooperativas desarrollaron una acción gremial traslúcida del apoyo tácito y definido a las políticas más generales de apuesta al mercado y los agentes privados, lo cual pensamos se debe a dos razones fundamentales: por un lado la conveniencia de mostrarse complaciente ante un Estado promotor de un proceso demasiado fuerte para oponérsele, del cual además podían extraerse sus ventajas; por otro la clara conciencia de que ya no había vuelta atrás. Este apoyo traducido en un positivo afán por tomar parte del proyecto y sus ventajas, no impidió sin embargo la lluvia de reclamos al Estado por el acompañamiento recíproco y su responsabilidad por los sectores afectados. Esta preocupación por los productores de escaso capital, tal vez propia de la idiosincrasia cooperativa, fue permanente en el periodo aunque los intereses defendidos se orientaran en mayor medida a la porción "reconvertida" de la masa social.

En concordancia con las exigencias económicas de la época y la mentalidad empresarial que debía conducir la actividad agropecuaria, los mayores reclamos fueron económicos: facilidades crediticias, medidas que reduzcan los costos como bajas impositivas, soluciones al endeudamiento. Esto significa que pese a la intención de participar activamente según los nuevos criterios del éxito social, la reconversión productiva no fue un proceso fácil para las cooperativas, requiriendo crónicamente la ayuda estatal para financiar la adaptación, para promover rubros estratégicos, para proteger las condiciones comerciales. Este dato no puede dejar de remitirnos a la conocida reflexión sobre la debilidad de los agentes latinoamericanos _también los nuevos empresarios_ para llevar adelante proyectos de desarrollo al margen de la intervención pública, al cabo fundamental.

Conjuntamente o como parte de las transformaciones estructurales reseñadas, nuestro trabajo supone un cambio paralelo en el modelo de institucionalidad, es decir en la manera como los agentes económicos se relacionan con el Estado y entre sí, procurando obtener la hegemonía del mercado imponiendo en él sus propias reglas de juego. De modo que cualquier agente que busque crecer y desempeñarse mejor en determinado contexto, intentará modificar también las reglas institucionales de vinculación. Así lo hace CAF exigiendo permanentemente su participación en la definición de políticas públicas, ya sea integrando organismos específicos donde tiene vedada su intervención (como el Instituto de Carnes), o una mayor consideración a partir de instancias formales (COMISEC, IPA) o informales (consultas, entrevistas). Lo cierto es que aún en la crítica a las ineficiencias del aparato

público, a lo largo del periodo la gremial ha logrado consolidar su presencia como interlocutor del sector cooperativo agrario, interviniendo en numerosas comisiones, institutos técnicos junto a otras gremiales, órganos del Mercosur e infinidad de programas ministeriales, que evidencian un lento y sostenido crecimiento de su influencia en las elites de gobierno.

El apoyo recíproco reclamado al Estado no consistió en privilegios excepcionales, sino en la definición de políticas productivistas, es decir que no abandonaran a todo el sector a los arbitrios de la oferta y demanda globales. Éstas incluyen sí la recuperación de los sectores más débiles, aunque no sólo; las cooperativas también exigen la definición de planes estratégicos de promoción selectiva, acotada a determinados rubros, la disposición de un marco de políticas que impulsen la competitividad de la producción nacional, la definición de mecanismos sistemáticos de transferencia tecnológica. La tecnología jugó en este periodo un importante papel simbólico e ideológico; apostar a la mejora tecnológica prácticamente aseguraba la inclusión al paradigma empresarial y respaldaba legítimamente cualquier solicitud de ayuda económica; es una tecnología cargada de un nuevo poder y nuevos valores al servicio de los negocios, aunque en muchos casos el avance consistiera en la adaptación de los conocimientos de gestión y comercialización.

5. La adhesión general a las políticas impulsadas por los gobiernos del periodo, determinó que las relaciones con las autoridades públicas hayan sido de cercano diálogo, especialmente con el MGAP y el BROU, los organismos competentes en esta materia. Sin embargo en los quince años en estudio, CAF fue intensificando su influencia y diversificando sus modalidades de presión sobre la estructura estatal, que fueron sobre todo las visitas y entrevistas personales con autoridades de segundo orden como legisladores, gerentes, subsecretarios y también ministros, la participación en comisiones junto al ministerio, en los órganos del Mercosur y en los institutos técnicos codirigidos con las otras gremiales.

Pero además la gremial ha desarrollado una multiplicidad de contactos en el mercado con agentes privados de toda clase, que lo convierten en un importante nudo de organizaciones de distinta índole capaz de convertirse en un poderoso instrumento de influencia extra-estatal. Tal vez la lenta correspondencia de las autoridades frente a los reclamos por el reconocimiento, haya contribuido en la expansión de los vínculos privados como estrategia propia para ganar espacios en el mercado sin depender de los favores públicos; esto convierte al Estado en un frente de presión que si bien es importante, ya no tiene la centralidad de los años anteriores y se convierte en uno más entre otros, en este universo global.

Toda acción gremial está dirigida a lograr el mayor control sobre las reglas del mercado, aún cuando las condiciones de distribución de favores públicos sean desfavorables o cambien los criterios de relacionamiento entre los agentes. Toda la acción gremial de CAF se orienta hacia este fin, desde el reclamo por mejores condiciones económicas que incrementen la rentabilidad del sector o el pedido de

políticas selectivas de desarrollo que acompañen el esfuerzo privado de reconversión; desde las entrevistas y la codirección de los institutos técnicos con el Estado a los convenios y programas provenientes tanto de la rama institucional agraria como cooperativa, todos son esfuerzos de la gremial por consolidarse y tender a la hegemonía del mercado. Pero como se mostraba arriba, no se piense que esto sólo se logra con el favor de los gobiernos: la mundialización de la economía y las transformaciones en la cultura de fin de siglo han traído la disminución de la importancia del Estado como agente asignador de recursos, lo cual explica los esfuerzos de las gremiales por acceder a otros niveles de presión supra e infraestatales. En este sentido CAF es un agente privilegiado, conectado a múltiples instituciones privadas de las que ha obtenido importantes recursos para su fortalecimiento y mayor poder económico en el acceso a nuevos mercados.

Su vinculación con el Estado, a pesar sustentarse en la colaboración y afinidad general al paradigma empresarial (lo que no significa identidad en los intereses), se vio afectada por la falta de correspondencia en los criterios institucionales de participación; no podemos decir que las cooperativas hayan sido consideradas un agente protagonista en la gestión social del agro según sus aspiraciones, sino que el trato oficial las destinó a alinearse junto a otras gremiales empresariales del agro, en igualdad de condiciones en el mejor de los casos. Con ellas se pretendió la colaboración, efectiva en momentos de crisis, aunque sin ocultar las diferencias. No obstante, en el periodo la gremial logró robustecerse como representante de una fracción de la burguesía agraria, en gran medida por la iniciativa y promoción del Estado en los primeros años de los noventa, más por su propio esfuerzo sobre el final de la misma. El movimiento realizado de consolidación interna, crecimiento comercial e institucional, lo perfilan como un agente decisivo de los próximos años en los procesos de desarrollo rural, tanto más si es que el Estado acompaña estas ambiciones integrales.

6. Las valoraciones ideológicas manifestadas en los textos analizados reflejan y sustentan estas mismas opciones: en líneas generales una apuesta fundamental al papel de la iniciativa privada y su protagonismo en los procesos de desarrollo integral que se pretenden, una opción definida hacia la mejora interna del sistema en términos productivos, comerciales y de gestión, una actitud optimista frente a las propias capacidades y esfuerzo, como frente a los cambios anunciados o sucedidos, el tono de colaboración en las relaciones con el Estado, las gremiales y las agencias internacionales. A ello debe agregarse la preocupación explícita y firme por la suerte del productor y la generación de desarrollo en el medio rural.

Para las cooperativas el contexto en el que desarrollan su vida económica y asociativa se mostró principalmente como un tiempo de cambios profundos. Es muy clara la conciencia de estar transitando por un periodo de redefinición de su propio papel en la economía y el desarrollo rural, un periodo de desafíos apremiantes que obligan al productor a buscar los mecanismos que incrementen

su productividad y a gestionar la actividad eficientemente. Son claras también las ventajas que ofrece el nuevo patrón organizativo, en la medida que permite el crecimiento comercial de aquellas unidades de buen manejo empresarial y coordinación con la industria; junto con ellas también existe la preocupación permanente por los efectos perniciosos de la apertura para la franja de productores que padecen la "tenaza" del aumento de precios de los insumos y la tendencial caída de los de los productos primarios, es decir aquellos que viven entre las exigencias de calidad y las posibilidades de reproducción y subsisten implorando los favores públicos por no contar con el suficiente capital acumulado para financiar su reconversión. Es un contexto que fragmenta marcadamente al sector y genera a la larga la sensación de desaliento para amplios sectores. En este contexto la gremial se apoya en rasgos del discurso ruralista para proclamar la natural importancia del sector agropecuario en la economía nacional como base económica, y justificar así las aspiraciones por una mayor participación en la distribución del producto y en los ámbitos de decisión, reclamando aquí una mayor equidad en el trato frente a otros sectores. Sin embargo se trata de una agropecuaria modernizada, integrada a los mercados mundiales, gestionada profesionalmente, actividad que agrega valor a su producción mediante la complementación vertical y horizontal, articulada cada vez más en complejos agroindustriales.

Frente a estas aspiraciones de las cooperativas el Estado también debe modernizarse para jugar un rol facilitador del desarrollo, ser promotor inteligente de la productividad, eficiente en su propia gestión, coherente y coordinado en sus muchas reparticiones, razonable en sus exigencias. La visión de CAF sobre el rol del Estado separa claramente los ámbitos público y privados, atribuyéndole a éste último la iniciativa económica y al Estado la tarea de complemento político, responsable y necesario para sostener a los sectores más débiles y apoyar el crecimiento de las empresas. Como se puede apreciar esta visión no hace nunca referencia a la participación directa de las corporaciones en los ámbitos de poder público, sino que encaja muy bien con el nuevo paradigma institucional que regula la organización Estado-economía- sociedad, y las normas de la distribución de poderes en ella.

Esta misma visión sobre la relación entre los ámbitos público y privados se encuentra presente en la valoración que las cooperativas hacen del Mercosur. Si bien se trata de un proceso impulsado por los gobiernos de la región, CAF como otras gremiales empresarias exigen desde el primer momento estar informadas de la marcha de las negociaciones y participar cada vez más, como "base económica" de la región en la definición de políticas agropecuarias regionales. La integración comercial es para el sector cooperativo sólo un paso en la verdadera integración económica deseada; en ella la iniciativa le corresponde a las empresas cada vez más articuladas entre sí, empresas competitivas y avanzadas tecnológicamente, mientras que a los Estados les corresponde asegurar las condiciones efectivas de crecimiento, reglas claras en los mecanismos de comercio así como el orden y la equidad en la

distribución social del producto. Al igual que el resto de las transformaciones del periodo, este tipo de integración supone una estrecha colaboración entre los agentes agropecuarios y sus gremiales con el Estado, lo que no aparece reflejado en la institucionalidad del Mercosur. Al contrario, la estrategia integrativa seguida por nuestros gobiernos privilegió la dimensión comercial y mantuvo reducidas las instancias de participación corporativa, a favor de una concentración del poder director al Poder Ejecutivo de cada país. Esta estrategia claramente favorable a las gremiales tradicionales de exportaciones extensivas y su institucionalidad, ha provocado el esfuerzo integrador de los nuevos empresarios de la agricultura como las cooperativas, también al margen de los ámbitos oficiales, lo cual no deja de constituir un recurso de fortalecimiento importante en la pugna por la legitimación social. Evidentemente, la integración entendida de esta manera con sus posibilidades (nuevos mercados y asociaciones) y nuevas amenazas (competidores multinacionales o perjuicios al empleo rural), ofrecerá a las cooperativas una razón más para concentrar esfuerzos en los ajustes internos necesarios, que vuelvan más competitivo el sistema productivo: los costos, la calidad, la tecnología, la gestión, la comercialización.

En nuestro medio CAF ha procurado concertar una acción gremial unificada con el resto de las gremiales agropecuarias. Sin embargo, aunque todas ellas son percibidas en un común "mundo del agro" y convocadas por intereses similares de defensa y protección de la actividad, sus diferencias mutuas han sido determinantes en la fragilidad y escasa duración de sus coordinaciones gremiales, no obstante el extraordinario poder de presión conjunta alcanzado en contadas oportunidades. Creemos que este es un elemento fundamental para comprender la acción colectiva en el agro uruguayo: por una parte las gremiales tradicionales logran imponer el corte "ciudad- campo" propio del ruralismo, capaz de reunir simbólicamente a las demás organizaciones bajo su liderazgo y desalentar otras interpretaciones sociales que distinguen segmentos productivos, u organizaciones "tradicionales" versus las "modernizadas" por ejemplo; mientras tanto las diferencias notorias entre los intereses materiales de las distintas fracciones de clase, no permiten aún dentro de esta identificación común, consolidar un proyecto definido, sólido y coherente, capaz de convertirse en promotor del desarrollo y representativo de la sociedad rural.

7. Una más entre las gremiales agropecuarias; he aquí como los elementos de autopercepción identitaria importan y en buena parte determinan las estrategias asociativas de los colectivos. Para las cooperativas su posición se define entre dos rasgos de identidad definitorios: la pertenencia al sector privado y empresarial del agro nacional, y los elementos de identidad cooperativa. Como agente empresario CAF desarrolla sus cometidos de promoción comercial y productiva de las cooperativas, viéndose afectado en su desempeño por las mismas exigencias del mercado por competitividad y crecimiento con nuevas reglas de juego, que el resto de los agentes productivos del país. La

pertenencia al movimiento cooperativo se hace patente en la intencionalidad democrática y equitativa de sus estatutos, y se consolida a través del vínculo cercano con la Confederación de Entidades Cooperativas; a partir de estas tradiciones, es importante en todo el periodo la estima de las posibilidades del asociacionismo como herramienta para afrontar las nuevas condiciones de mercado, la preocupación por ofrecer soluciones a los socios con dificultades de escala, técnicas o financieras, así como la promoción de un crecido nivel de vida para el productor y la población rural, para las mujeres y los jóvenes cooperativistas. Ambas pertenencias y criterios no se oponen de manera evidente en la gestión gremial como podía suponerse en un principio, sino que las opciones reseñadas fueron la manera original de conjugar un contexto considerado desfavorable, los rasgos del paradigma empresarial juzgados inevitables y su tradición solidarista y democrática. Los cambios no obligaron a CAF a decidirse entre dos criterios de acción, sino que algunos de los principios cooperativos como las prácticas del buen negocio, la transparencia, la libre adhesión, la simpatía por la formación, la opción por el recurso humano, resultaron herramientas propicias no sólo para subsistir, sino para intentar torcer una radicalidad anunciada, ante la situación del importante sector que sintió el desamparo estatal ante su retraimiento.

La gremial posee un significativo peso económico, una cobertura considerable en todo el territorio nacional, el alcance estratégico a diferentes rubros y la influencia sobre decenas de miles de socios. Junto con las características de su historia, de su estructura orgánica, de su dirigencia y su proyecto, estas cualidades la convierten en un adecuado instrumento de políticas sociales, en una red privada de valor estratégico articuladora de diferentes ramas productivas y situaciones empresariales, lo que a su vez significa mayores recursos de presión ante las autoridades públicas. En efecto, su reconocimiento por parte del Estado y los privados es una demanda permanente por incidir en mayor medida en el control del mercado, sobre sus reglas, y es una potencialidad del sector muy afin a las políticas de desarrollo rural. El desafío a superar en este sentido proviene de la escasa movilización de su base social atribuida a la distancia entre las elites de la gremial y sus asociados; si CAF no logra involucrar a los productores a través de motivaciones también ideológicas, corre el riesgo de que el mercado sea el regulador de las adhesiones de productores que se sirven de la organización cooperativa con mentalidad instrumental. Para ello serán imprescindibles combinar la transparencia y la participación con la flexibilidad, de manera de evitar decisiones rehenes de intereses de corto plazo. Tal vez haya llegado la hora de un nuevo perfil de dirigente cooperativo, que sin descuidar la eficiencia de los servicios en un mercado de instituciones que compiten por brindarlos cada vez mejor, rompa el desmovilizador manejo de unos pocos y despierte una nueva sensibilidad en el socio que pueda desplegar toda la potencialidad transformadora del movimiento.

8. Ahora bien ¿qué lecturas podemos realizar sobre estos datos? Una de las cuestiones más interesantes que nos planteábamos al diseñar este estudio, era la pregunta por el impacto de las reformas liberales en el empresariado agrario. Los datos recogidos por este trabajo son claros en mostrar la correspondencia parcial e imperfecta entre las reformas liberales anunciadas y la acción de las cooperativas; en primer lugar porque el sistema no contaba con la capacidad suficiente como para afrontar las exigencias de reconversión sin sufrir pérdidas (económicas, de productores), lo que demostraba que todo el proceso favoreció más bien al gran capital agrario. Y en segundo lugar porque las mismas reformas fueron limitadas y no alcanzaron nunca el grado de radicalidad anunciada, como es el caso de otros países de la región. Por lo tanto la misma relativa tibieza de las transformaciones estructurales permitieron procesos de adaptación más lentos y complejos, así como la supervivencia esforzada de sectores que de otro modo hubieran sucumbido. Las Cooperativas Agrarias Federadas, si bien enunciando en el discurso una alerta conformidad ante la apertura, la integración, la desregulación, contuvo en su seno importantes sectores demandantes de apoyos selectivos y específicos para la reconversión productiva en vistas a la mayor eficiencia de gestión, rentabilidad y competitividad económica.

Frente a la modificación en el patrón de acumulación capitalista, la respuesta de la gremial consistió en varios frentes: por un lado apresurar la reconversión interna de las estructuras cooperativas y de los predios a través de la capacitación en gestión y la asistencia técnica, por otro mantener cordiales relaciones con la administración del Estado y suscribir más o menos explícitamente sus líneas generales solicitando una mayor participación. La reconversión interna si bien lenta y costosa hasta el día de hoy, ha logrado importantes avances, mientras el sistema en su conjunto se ha consolidando, menguando los apoyos manifiestos a la doctrina neoliberal e incrementando las demandas, aún particulares, en firmeza y severidad. La idea que ha orientado toda la transformación del sistema cooperativo agrario (una nueva definición de la misión institucional, una nueva concepción de la producción, del negocio agrario) es la idea de capacidad, oportunidad o potencialidad, referida a la percepción de que las condiciones del contexto constituyen una posibilidad de crecimiento y de despliegue a pesar del clima de crisis que en todo el periodo vivió el sector. Esa tensión asumida se volvió constructiva en la medida que logró mantener la unidad de la gremial en la diversidad de intereses sectoriales, e incluso sustentar el crecimiento comercial del sistema. Las reformas en la interna del sistema emplearon buena parte de la acción gremial de CAF en el periodo.

9. Finalmente reconsideremos el problema inicial sobre los análogos cambios en la institucionalidad Estado- sociedad civil propuesto por varios autores. En una transformación de este tipo habitualmente es el poder público quien tiene la iniciativa cuando los sujetos que lo ejercen

modifican el criterio en los ámbitos de la cosa pública. En Uruguay las gremiales tradicionales, aunque sin los privilegios de antaño, se adaptaron y lograron permanecer en la nueva configuración redefiniendo su liderazgo simbólico como representantes de la sociedad rural frente a otros cortes igualmente probables, apostando a la exportación pero sin aumentar la productividad en el largo plazo. El nuevo contexto institucional, más dinámico y heterogéneo aunque menos predecible también, incrementa el peso de los criterios económicos (éxitos comerciales, competitividad, eficacia en la gestión) para obtener mayores niveles de influencia y participación en la definición de políticas. El Estado uruguayo ha comenzado a considerar a los nuevos empresarios y sus gremiales a partir de las reformas, como interlocutores nuevos junto a otros intereses más antiguos. Sin embargo, coherentemente con el grado de implantación de las recetas del "Consenso de Washington", su consideración ha sido también parcial, seleccionando cuidadosamente entre las organizaciones más afines y exitosas, aquellas más adecuadas para cada instancia y coyuntura particular. No ha sido impermeable a las demandas corporativas, pero tampoco su rehén; ha exigido como contrapartida la adhesión a los aspectos más generales de la política económica (equilibrios macroeconómicos en las áreas monetaria, comercial, fiscal) y ha querido con dificultad, delegar funciones en el sector privado. La nueva institucionalidad establecida en esos años, aunque no reflejó totalmente las transformaciones anunciadas en su momento por la dirigencias políticas, otorgó efectivamente un mayor espacio a los intereses del nuevo empresariado rural, utilizando incluso novedosas iniciativas para profesionalizar la gestión social del agro como la creación de institutos técnicos codirigidos y en algunos casos financiados por las gremiales. Estos ámbitos han sido testigos del fortalecimiento de las cooperativas y de la acción empresaria en general, aunque también lo fueron de la fragilidad de sus alianzas, en definitiva del todavía predominante influjo de las asociaciones tradicionales.

Es así que no podemos hablar de un nuevo modelo institucional plural o atomizado; tampoco de un corporativismo cerrado. Reconocemos sí que la exposición al mercado internacional ha exigido de los actores cooperativos eficiencia, competitividad y cierta preocupación por las condiciones sociales del agro; ha determinado que los mercados agrarios se dualicen y los medios de producción se concentren. En este contexto los ámbitos institucionales se vuelven menos discrecionales, más flexibles y selectivos, mientras que las gremiales empresarias se identifican con el discurso del nuevo paradigma. Las posibilidades de la acción colectiva por ello se abren a múltiples frentes de presión e influencia en el mercado entre los que se cuentan las acciones asociativas entre privados, cada vez más importantes.

Sin embargo, creemos que a pesar de que los nuevos mecanismos de participación corporativa en el poder permitieron para los empresarios del agro espacios importantes de influencia y decisión, este actor aún está lejos de convertirse en el representante hegemónico de la burguesía rural ante la

sociedad civil, o conformarse el interlocutor privilegiado del sector ante el poder público. La incapacidad demostrada por sus gremiales para articular proyectos de desarrollo más allá de los propios intereses particulares, demuestra que el propio paradigma defensor del mercado como principal regulador de la vida social y distribuidor de los recursos, ha llevado a los actores a maximizar su propia capacidad competitiva, en detrimento de la preocupación por impulsar proyectos colectivos. Así, en el fondo fomenta un clima de apoliticidad de la vida social, de desmovilización colectiva y conformismo ante el dominio establecido, fracasando _por lo menos en nuestro contexto_ en su ilusión por recrear liderazgos nuevos para un nuevo desarrollo.

De igual manera las mismas cooperativas agrarias a pesar de los esfuerzos realizados a la interna del sistema y las posiciones ganadas en el espacio social, no han logrado articular proyectos más amplios. Además del contexto de extrema competencia económica y urgente reconversión productiva y a pesar de las respuestas orientadas fundamentalmente al fortalecimiento empresarial, las gremiales empresarias se sirvieron del nuevo paradigma para crecer y abandonaron prácticamente la pretensión de articular sus intereses e impulsarlos, distinguiéndolos de la fracción tradicional de los grandes ganaderos. En esta dificultad influye el extraordinario poder simbólico de sus organizaciones, elástico y profundamente arraigado en las estructuras psicológicas de la sociedad uruguaya generando una extendida confusión entre modelos económicos, de desarrollo y de acción colectiva, así como el hecho decisivo e innegable de los vínculos estrechos que los mismos dirigentes empresarios mantienen con las mismas.

Las Cooperativas Agrarias Federadas arrastran hasta esta encrucijada una historia de cómoda imbricación en la estructura social capitalista, ausente de pretensiones alternativas, objetivos contestatarios o de radical transformación social; una tradición de compromiso utilitario que no logra convocar al socio a proyectos políticos más ambiciosos que la mera satisfacción de una necesidad material, la extendida sospecha uruguaya hacia el afán de lucro y la fuerza tradicional del lenguaje ruralista de defensa del campo como base de la sociedad. Fuera de ello tampoco parecen haber considerado la utilización de otras riquezas discursivas, provenientes del movimiento cooperativo, referidas al cuidado ecológico, o a su cualidad de estar constituidas enteramente por capitales nacionales, que le permitieran al sector establecer alianzas estratégicas originales y nuevos modelos de acción colectiva, así como arreglos en la organización Estado- sociedad- economía que sustenten procesos más equitativos y democráticos de desarrollo. Depositarias de una tradición poco utilizada en la lucha simbólica por los espacios de poder y una estructura flexible, las Cooperativas Agrarias Federadas poseen importantes posibilidades de crecer en el liderazgo del sector si se concentran los grandes intereses del empresariado, las opciones gubernamentales acompañan y se terminan de superar las dificultades financieras.

Referencias bibliográficas

- ◆ Aguiar, C. (1991). Organizaciones empresariales y producción de reglas: algunas reflexiones sobre el caso Uruguay. En CIESU, FESUR e Instituto de Ciencia Política Organizaciones empresariales y políticas públicas. Montevideo.
- ◆ Astori, D. (1979) La evolución tecnológica de la ganadería uruguaya 1930- 1977. Montevideo: Ediciones de la Banda Oriental.
- ◆ Caetano, G. (1991). Partidos, estado y cámaras empresariales en el Uruguay contemporáneo (1900-1991). En CIESU, FESUR e Instituto de Ciencia Política Organizaciones empresariales y políticas públicas. Montevideo.
- ◆ Cambiasso, S. (1986). El cooperativismo y las cooperativas agrarias. Cuadernos de derecho inmobiliario, 4. Montevideo.
- ◆ Cooperativas Agrarias Federadas. *Estatutos*.
- ◆ Cooperativas Agrarias Federadas. *Representación institucional* (publicado en web)
- ◆ Cooperativas Agrarias Federadas. *Misión y organigrama* (en web)
- ◆ Cooperativas Agrarias Federadas. *Perfil institucional* (publicación de difusión interna).
- ◆ Cooperativas Agrarias Federadas. *Exposición para el 13º Encuentro Nacional* (de difusión interna).
- ◆ CUDECOOP 2º Relevamiento de Entidades Cooperativas 1998/1999. Datos preliminares.
- ◆ De Sierra, G. (1994a) Los pequeños países en la hora neoliberal Caracas: Nueva Sociedad.
- ◆ De Sierra, G. (1994b) Neoliberalismo, ajuste y cambios sociopolíticos en Uruguay Caracas: Nueva Sociedad.
- ◆ Dominzain, S. (2002) Cooperativismo agrario en Uruguay: estímulos y desafíos ante los procesos de reconversión productiva Ponencia presentada en el XIII Congreso de Historia Económica. Buenos Aires. FHCE-CEIL
- ◆ Errandonea, A. y Supervielle, M. (1991). Tipos de empresarios, agroindustrialización y Mercosur. Reflexiones sobre un desafío inminente. Revista de Ciencias sociales, 6.
- ◆ Errandonea, A. y Supervielle, M. (1992) Las cooperativas en el Uruguay: análisis sociológico del primer relevamiento nacional de entidades cooperativas. Montevideo: Fondo de Cultura Universitaria.
- ◆ Lanzaro, J. (1991). Las cámaras empresariales en el sistema político uruguayo: acciones informales e inscripciones corporativas. En CIESU, FESUR e Instituto de Ciencia Política Organizaciones empresariales y políticas públicas. Montevideo.
- ◆ Pardinas, F. (1969) Metodología y técnicas de investigación en las ciencias sociales (3era. Edición). Ciudad de México: Siglo veintiuno.
- ◆ Piñeiro, D. (1991a). La opinión de los empresarios grandes y muy grandes sobre la integración regional. En CIESU, FESUR e Instituto de Ciencia Política Organizaciones empresariales y políticas públicas. Montevideo.

- ◆ Piñeiro, D. (editor). (1991b). Nuevos y no tanto. Los actores sociales para la modernización del agro uruguayo. Montevideo: CIESU- Banda Oriental.
- ◆ Porras Martínez, I. (1999). Reformas estructurales, institucionalidad y dilemas en la acción colectiva del empresariado agrícola en América Latina. Manuscrito. Santiago de Chile.
- ◆ Riella, A. (1989). Los dirigentes de la Cámara de Industrias: una forma de caracterización (documento de trabajo nº 158). Montevideo: CIESU.
- ◆ Riella, A. (2001). Acción colectiva, organizaciones rurales y Mercosur. Revista mexicana de Sociología Instituto de Investigaciones sociales 4 (Vol 63 Oct- Dic).
- ◆ Riella, A. (2003) Poder, luchas simbólicas y democracia: las gremiales ganaderas en Uruguay (1985-2000) En: Mazzei, E. (compilador) El Uruguay desde la sociología II. 2ª Reunión de investigadores del Departamento de Sociología. Montevideo: Departamento de Sociología. FCS. UdelAR.
- ◆ Terra, J. P. (1986) Proceso y significado del cooperativismo uruguayo. Montevideo: ARCA: CEPAL: EBO

ANEXOS :

Fuentes

- (1) Memoria 1990-1991
- (2) Memoria 1991- 1992
- (3) Memoria 1992- 1993
- (4) Memoria 1993- 1994
- (5) Memoria 1994- 1995
- (6) Memoria 1995- 1996
- (7) Memoria 1996- 1997
- (8) Memoria 1997- 1998
- (9) Memoria 1998- 1999
- (10) Memoria 1999- 2000
- (11) Memoria 2000-2001
- (12) Memoria 2001-2002
- (13) Memoria 2002- 2003
- (14) Discurso de cierre 5º Encuentro Nacional
- (15) Discurso de cierre 6º Encuentro Nacional
- (16) Discurso de cierre 7º Encuentro Nacional
- (17) Discurso de cierre 9º Encuentro Nacional
- (18) Discurso de cierre 10º Encuentro Nacional
- (19) Discurso de cierre 11ª Encuentro Nacional
- (20) Discurso de cierre 12º Encuentro Nacional
- (21) Discurso de cierre 13º Encuentro Nacional
- (22) Discurso de cierre 14º Encuentro Nacional

Principales conclusiones del análisis de CAF y las cooperativas agrarias

CATEGORÍAS	PRIMERAS CONCLUSIONES	JUSTIFICACIÓN
Influencia de la historia cooperativa uruguaya en la configuración actual de CAF	<ul style="list-style-type: none"> - La conciencia de ser parte de un movimiento más antiguo, de raíces definidas. - La peculiaridad uruguaya: las cooperativas como alternativa y complemento; dificultad histórica para crecer y consolidarse más allá de lo comercial. - La lógica instrumental de la mayoría de los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una tradición de principios universales y solidaristas. - Desarrollo importante en tiempos de crisis. - Grandes dificultades para lograr la unificación - Fortaleza de la organización en centrales por rubro.
Alcance actual de la gremial	<ul style="list-style-type: none"> - Considerable, debido al peso económico que representa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuclea unas cincuenta entidades, de las más grandes, organizadas y relativamente exitosas.
Consecuencias de las disposiciones estatutarias sobre el grado de control de las bases socias.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe un control democrático sobre los destinos más generales de la gremial, sin embargo la dirigencia cuenta con amplia autonomía en la gestión cotidiana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elecciones anuales y obligatorias de autoridades, una entidad-un voto y participación variada en los organismos. - La Mesa Ejecutiva y la Gerencia tienen mayores responsabilidades en la gestión diaria. - Preocupación constante de la dirigencia por zanjar la distancia con el productor. - La creación de instancias no estatutarias de participación.
Consecuencias de las disposiciones estatutarias sobre la homogeneidad ideológica de la dirigencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Mecanismos que tienden a asegurar un alto grado de homogeneidad ideológica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Representación múltiple en los órganos de gobierno. - Dispersión electoral (escasos requisitos para ser electo). - Renovación parcial de los órganos. - Posibilidad de reelección

Principales notas del análisis de la agenda de CAF (1990-2004)

Los reclamos de CAF

Aspectos económicos	
Son los aspectos más importantes del periodo	
Demandas típicas del empresariado	
Financiamiento de la reconversión	Solicitando la ayuda estatal: facilidades crediticias, disminución de la tributación, soluciones al endeudamiento.
Condiciones de comercio	Solicitando la protección diplomática

Aspectos institucionales	
Mayor eficiencia del aparato estatal	Irregularidades entendidas como obstáculo para el desarrollo
Exigencias de participación a distinto nivel	En cantidad y calidad en instancias locales y regionales.
La propia reestructura organizacional	Necesitada también de apoyo estatal

Aspectos sociales	
Basados en las consecuencias negativas de la apertura y la desregulación	Pérdida de productores y población rural. Asistencia a las unidades de escaso capital.

Aspectos tecnológicos	
Tecnología funcional a los negocios	Adaptar los conocimientos a los nuevos negocios.
Mecanismos sistemáticos de transferencia tecnológica.	

Aspectos vinculados al lugar del agro	
El sector es visto como la base productiva de la sociedad	Elementos de un discurso ruralista.
Requiere un tratamiento equitativo frente a otros sectores.	
Ideal de actividad modernizada.	Articulada en complejos agroindustriales.

Las relaciones de CAF

Relación con la estructura estatal	
Apoyo tácito y definido a la política general del periodo.	A pesar del elevado costo de la reconversión
Vinculación más cercana con MGAP y BROU	A través de visitas y entrevistas personales.
En los institutos y órganos técnicos	Junto a otras gremiales.
A través de los ámbitos formales del Mercosur	Participación tempranamente reclamada

Relación con los agentes privados	
CAF como nudo articulador de varias redes de organizaciones	Circuitos comerciales, cooperativos, gremiales, técnicos, sociales.
Vinculación a través de los programas de extensión	Mujeres y jóvenes rurales.
Con las gremiales agropecuarias	En los organismos técnicos y otras instancias de escasa significación asociativa.

La ideología de CAF

Valoración del contexto	
Tiempo de cambios profundos y desafíos apremiantes.	Mercados redefinidos.
Marcados por las ventajas y las dificultades.	
Percibido como una tarea que los convoca.	
Sensación de desaliento	Ante la lentitud de las respuestas públicas

Autopercepción identitaria	
Agente privado y empresario del agro nacional.	Tendiendo en primer lugar al crecimiento económico.
Víctima de una transformación exigida.	
Rasgos de la tradición solidarista del cooperativismo	En la preocupación por los sectores más débiles y la calidad de vida del productor.
Red privada de valor estratégico	Instrumento de políticas y objeto de reconocimiento

Rol del Estado	
Clara distinción entre los ámbitos público y privados.	Al privado le corresponde la iniciativa económica.
Para el Estado, una función facilitadora y promotora del desarrollo integral.	Acompañando a los agentes privados con marcos de políticas favorables a la producción.
Defensor de las condiciones comerciales	
Necesitado del propio ajuste hacia la mayor eficiencia y coordinación.	
Responsable por recuperar al sector más afectado por las medidas liberales	

Rol de los agentes privados	
Gremiales rurales	Identificación común que logra una potente aunque frágil coordinación.
Trabajadores y población rural	Como el sector más afectado por las reformas
Empresas multinacionales	Los más favorecidos y una amenaza comercial para las cooperativas

La integración regional	
Fenómeno incluido en el cúmulo de cambios liberalizadores.	Reclamos por seguir de cerca las negociaciones.
Proceso con posibilidades y riesgos	
Necesidad de realizar ajustes dentro del sistema productivo	En vistas a asegurar la mejor complementación

CUADROS: Perfil de la dirigencia de CAF

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

1. Sexo		
	Casos	Frecuencias relativas
Masculino	36	0.95
Femenino	2	0.05
TOTAL	38	1.00

2. Edad		
	Casos	Frecuencias relativas
Hasta 50 años	10	0.26
De 51 a 60	16	0.42
De 61 a 70	10	0.26
Más de 71	2	0.05
TOTAL	38	0.99*

3. Edad de ingreso al Consejo		
	Casos	Frecuencias relativas
Hasta 50 años	24	0.63
De 51 a 60	12	0.32
De 61 a 70	2	0.05
Más de 71	0	0.00
TOTAL	38	1.00

4. Edad de ingreso a la titularidad del Consejo		
	Casos	Frecuencias relativas
Hasta 50 años	13	0.60
De 51 a 60	9	0.40
De 61 a 70	0	0.00
Más de 71	0	0.00
TOTAL	22	1.00

5. Nivel educativo		
	Casos	Frecuencias relativas
Primaria incompleta	0	0.00
Primaria completa	0	0.00
Secundaria incompleta	4	0.10
Secundaria completa	8	0.21
UTU** incompleta	0	0.00
UTU completa	2	0.05
Universidad incompleta	6	0.16
Universidad completa	16	0.42
Otro terciario incompleto	0	0.00
Otro terciario completo	2	0.05
TOTAL	38	0.99*

6. Lugar de residencia		
	Casos	Frecuencias relativas
Montevideo	13	0.34
Otro centro poblado	16	0.42
En el predio	9	0.24
TOTAL	38	1.00

7. Mayor fuente de ingresos (periodo de desempeño como dirigente)		
	Casos	Frecuencias relativas
La producción agropecuaria	33	0.87
La agroindustria	2	0.05
Otras actividades vinculadas	2	0.05
Otras actividades no vinculadas	1	0.03
TOTAL	38	1.00

8. ¿Diría que esta situación es similar a la actual?		
	Casos	Frecuencias relativas
Es similar	28	0.74
No similar	10	0.26
TOTAL	38	1.00

INTERESES PARTICULARES

9a. Cooperativa de base		
	Casos	Frecuencia relativa
CALDOCE	3	0.08
CALAI	2	0.05
CALCAR	1	0.03
CONAPROLE	5	0.13
PUL	5	0.13
EL FOGÓN	1	0.03
CALMER	1	0.03
CONAFOR	1	0.03
CONUBER	3	0.08
CALPROSE	1	0.03
U. RURAL DE FLORES	2	0.05
COOPAGRAM	1	0.03
CADYL	5	0.13
CALOL	1	0.03
JUMECAL	1	0.03
SOFOVAL	1	0.03
CALPA	2	0.05
CALPANDO	1	0.03
SFR TARARIRAS	1	0.03
SFR RISSO	1	0.03
CARLI	1	0.03
CALSAL	1	0.03
TOTAL	41*	

9b. Centrales de segundo grado		
CENTRAL COOP DE GRANOS	3	0.08
CENTRAL APÍCOLA COOP	2	0.05
CENTRAL LANERA	3	0.08
TOTAL	8	0.21

10. Rubro principal		
	Casos	Frecuencia relativa
Ganadero	13	0.34
Agrícola ganadero	12	0.32
Agrícola	0	0.00
Lechería	8	0.21
Hortifrutícola	2	0.05
Apícola	2	0.05
No corresponde	1	0.03
TOTAL	39*	

11. antigüedad en el rubro (años en los que comenzó en la actividad)			
	Hace...	Casos	Frecuencias relativas
Hasta 1950	Más de 54 años	2	0.05
De 1951 a 1960	Entre 44 y 53 años	2	0.05
De 1961 a 1970	Entre 34 y 43 años	6	0.16
De 1971 a 1980	Entre 24 y 33 años	21	0.55
De 1981 a 1990	Entre 14 y 23 años	6	0.16
De 1990 a 2004	Menos de 14 años	1	0.03
TOTAL		38	1.00

12. Tamaño del predio		
	Casos	Frecuencias relativas
Más de 1000 hás	17	0.45
De 501 a 1000 hás	10	0.26
De 201 a 500 hás	6	0.16
De 101 a 200 hás	1	0.03
De 51 a 100 hás	1	0.03
Menos de 51 hás	2	0.05
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.01*

13. "¿Con quién comercializa la mayoría de sus productos?"		
	Casos	Frecuencias relativas
Otras cooperativas	33	0.87
Agroindustria privada nacional	7	0.18
Exportador	1	0.03
Mayorista	2	0.05
Minorista	0	0.00
Otros	2	0.05
No corresponde	1	0.03

14. Régimen de utilización de la tierra		
	Casos	Frecuencias relativas
Propietario	15	0.39
Arrendatario o sistema mixto	15	0.39
Copropietario, sociedad	6	0.16
Propiedad cooperativa	0	0.00
No posee	1	0.03
Otros régimen	0	0.00
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

15. Herencia de la propiedad de la tierra		
	Casos	Frecuencias relativas
Heredó la propiedad	8	0.21
No heredó la propiedad	7	0.18
No corresponde	23	0.61
TOTAL	38	1.00

16. Régimen de utilización de la maquinaria		
	Casos	Frecuencias relativas
Propietario	25	0.66
Arrendatario o sistema mixto	3	0.07
Copropietario, sociedad	5	0.13
Propiedad cooperativa	0	0.00
No posee	1	0.03
Otro régimen	3	0.08
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

17. Distribución del producto		
	Casos	Frecuencias relativas
Producción propia	25	0.66
Coproducción o sociedad en la producción	11	0.29
Producción cooperativa	0	0.00
No corresponde	1	0.03
No sabe/ no contesta	1	0.03
TOTAL	38	1.01*

18. Cantidad de trabajadores		
	Casos	Frecuencias relativas
1 trabajador	1	0.03
2 trabajadores	1	0.03
3 trabajadores	4	0.10
4 trabajadores	3	0.08
5 trabajadores	6	0.16
6 trabajadores	1	0.03
7 trabajadores	1	0.03
8 trabajadores	5	0.13
9 trabajadores	3	0.08
10 trabajadores	2	0.05
12 trabajadores	2	0.05
13 trabajadores	2	0.05
15 trabajadores	2	0.05
16 trabajadores	1	0.03
17 trabajadores	1	0.03
20 trabajadores	1	0.03
24 trabajadores	1	0.03
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.02*

19. Cantidad de trabajadores (resumen)		
	Casos	Frecuencias relativas
De 1 a 5 trabajadores	15	0.39
De 6 a 10 trabajadores	12	0.32
De 11 a 15 trabajadores	6	0.16
Más de 15 trabajadores	4	0.10
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

20. Empleo de familiares		
	Casos	Frecuencias relativas
Trabajan familiares	14	0.37
No trabajan familiares	23	0.60
NO corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

21. Cantidad de familiares trabajando		
	Casos	Frecuencias relativas
1 familiar	7	0.18
2 familiares	5	0.13
3 familiares	2	0.05
No corresponde	24	0.63
TOTAL	38	0.99*

22. Endeudamiento: grado de importancia		
	Casos	Frecuencias relativas
Nivel 1 "nada importante"	3	0.08
Nivel 2	4	0.10
Nivel 3	5	0.13
Nivel 4	5	0.13
Nivel 5 "muy importante"	17	0.45
No sabe/ no contesta	4	0.10
TOTAL	38	0.99*

23. Endeudamiento: situación actual		
	Casos	Frecuencias relativas
Mantiene deudas	25	0.66
No mantiene deudas	13	0.34
TOTAL	38	1.00

24. Endeudamiento: características de los actuales compromisos		
	Casos	Frecuencias relativas
Puede cumplir sus compromisos sin ayuda estatal	10	0.26
Sus deudas son accesibles gracias a convenios o refinanciaciones	10	0.26
Comprometen absolutamente la permanencia en el sector	5	0.13
No corresponde	13	0.34
TOTAL	38	0.99*

25. Presencia de inversiones en el predio		
	Casos	Frecuencias relativas
Ha invertido en la explotación	37	0.97
No ha invertido en la explotación	0	0.00
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

26. Inversión más reciente		
	Casos	Frecuencias relativas
Hace menos de 2 años	28	0.74
Más de 2 hasta 5 años	7	0.18
Más de 5 años hasta 10	2	0.05
Hace más de 10 años	0	0.00
No corresponde	1	0.03
TOTAL	38	1.00

27. Presencia de hijos empleados en el predio		
	Casos	Frecuencias relativas
Hijos trabajando	9	0.24
No hay hijos trabajando	5	0.13
No corresponde	24	0.63
TOTAL	38	1.00

28. Índice de trabajo familiar (trabajadores familiares sobre total trabajadores del predio)					
Total trabajadores	Trabajadores familiares	Relación	Total trabajadores	Trabajadores familiares	Relación
10	3	0.30	3	1	0.33
5	2	0.40	8	1	0.13
4	2	0.50	13	1	0.08
4	2	0.50	6	1	0.17
5	1	0.20	8	3	0.37
9	2	0.22	12	3	0.17
5	1	0.20	5	1	0.20
TOTAL	13			11	

29. Rubros de predios donde trabajan los hijos	
	Casos
Ganadería	4
Agrícolas ganaderos	3
Lechería	2
TOTAL	9

30. Nivel educativo según ocupación del padre				
	Producción agropecuaria	Profesionales	Oficios	Comerciantes y empleados
Universidad incompleto	5	1	0	0
Universidad completo	2	8	0	6
Otro terciario incompleto	0	0	0	0
Otro terciario completo	0	1	0	1
UTU incompleto	0	0	0	0
UTU completo	0	1	0	1
Secundaria incompleto	3	1	0	1
Secundaria completo	4	1	3	0
Primaria incompleta	0	0	0	0
Primaria completa	0	0	0	0

TRAYECTORIA

31. Rubro predominante según tradición familiar en él		
	Tradicón familiar en rubro	No hay tradición familiar en rubro
Ganadería	9	3
Agrícola ganadero	8	3
Agricultura	0	1
Lechería	6	3
Frutihorticultura	2	0
Apicultura	2	0

32. Tradición familiar en el rubro		
	Casos	Frecuencias relativas
Familiares en el rubro	27	0.71
NO hay familiares en el rubro	11	0.29
TOTAL	38	1.00

33. Tradición familiar en el sistema cooperativo		
	Casos	Frecuencias relativas
Familiares integrados al sistema	15	0.40
Familiares no integrados	23	0.60
TOTAL	38	1.00

34. Participación en otras cooperativas		
	Casos	Frecuencias relativas
CALFORU	1	0.03
COOPERAL	1	0.03
PROLECO	2	0.05
CRADECO	3	0.08
S Fomento Cosmopolita	1	0.03
SFR Tarariras	2	0.05
CONAPROLE	3	0.08
PUL	1	0.03
El Fogón	2	0.05
CONUBER	2	0.05
Unión Rural de Flores	5	0.13
CADYL	2	0.05
CALPA	1	0.03
GRUCARDAL	1	0.03
CAPROLET	1	0.03
Sociedad Fomento Durazno	1	0.03
UPA	1	0.03
No ha participado en otras cooperativas	16	0.42
TOTAL	46**	

35. Participación en otras gremiales		
	Casos	Frecuencias relativas
ANPL	9	0.24
Federación Rural	7	0.18
Asociación Rural	12	0.32
Sociedad Rural de Rio Negro	6	0.16
Sociedad de Productores de Leche Esperanza	2	0.05
Asociación de Criadores de Holando	1	0.03
Sociedad de Fomento de Flores	2	0.05
Agrupación de Productores de Leche de Canelones	1	0.03
Asociación de Ingenieros Agrónomos	3	0.08
Sociedad de Fomento Sarandi del Yi	2	0.05
CONAFORCO	1	0.03
Asociación de Productores de Leche Rodriguez	1	0.03
Sociedad de Criadores Ideal	1	0.03
Confederación Granjera	1	0.03
Asociación de Cultivadores de Arroz	1	0.03
FUCREA	1	0.03
SUL	1	0.03
Asociación Rural de Florida	1	0.03
CLU	3	0.08
Central Cooperativa de Granos	2	0.05
No ha participado más que en CAF	6	0.16
TOTAL	64**	

36. Cargos dirigentes		
	Casos	Frecuencias relativas
Asociación Nal. de Productores de Leche	4	0.10
Federación Rural	2	0.05
Sociedad Rural de Río Negro	2	0.05
Sociedad de Productores de Leche Esperanza	2	0.05
Agrupación de Productores de Leche Canelones	1	0.03
Asociación de Ingenieros Agrónomos	1	0.03
Confederación Granjera	1	0.03
Central Cooperativa de Carnes	5	0.13
SUL	2	0.05
Cooperativa Agraria Limitada	1	0.03
CNFR	1	0.03
CUDECOOP	1	0.03
Lanera Piedra Alta	1	0.03
CLU	9	0.24
Central Cooperativa de Granos	5	0.13
CALAI	2	0.05
CALCAR	1	0.03
CONUBER	3	0.08
GRUCARDAL	1	0.03
PUL	4	0.10
CONAPROLE	4	0.10
PROLECO	1	0.03
SFR Risso	1	0.03
El Fogón	2	0.05
CONAFOR	1	0.03
CADYL	2	0.05
SFR Tarariras	2	0.05
CALPROSE	1	0.03
CRADECO	1	0.03
CAPROLET	1	0.03
Unión Rural de Flores	1	0.03
Central Apícola Cooperativa	2	0.05
CALDOCE	2	0.05
Sociedad Rural del Este	1	0.03
CALFORU	1	0.03
CARLI	1	0.03
CALSAL	1	0.03
CALOL	1	0.03
JUMECAL	1	0.03
CALPA	2	0.05
JUNAGRA	1	0.03
No ha sido dirigente más que en CAF	4	0.10
TOTAL		

37. Ocupación del padre		
	Casos	Frecuencias relativas
Tareas vinculadas con la producción agropecuaria	14	0.37
Profesionales y profesiones liberales	13	0.34
Oficios	3	0.08
Actividad comercial y empleados	9	0.24
TOTAL	39**	

38. Participación en organismos técnicos en representación de los productores		
	Casos	Frecuencias relativas
ANAPROSE	1	0.03
INIA	6	0.16
Plan Nacional de Silos	1	0.03
Junta Nacional de la Leche	1	0.03
Instituto Plan Agrop ecuario	4	0.10
CONAHSA	1	0.03
ámbitos de la Facultad de Veterinaria	1	0.03
CAEMPA	1	0.03
Mesa de la Cebada	1	0.03
JUNAGRA	1	0.03
INASE	2	0.05
Comisión de Seguimiento del Proyecto Ganadero	1	0.03
SUL	3	0.08
FUCREA	2	0.05
No ha representado productores en este tipo de organismos	22	0.58
TOTAL	48**	

39. Participación en organismos técnicos en representación del Estado		
	Casos	Frecuencias relativas
Plan Citricola	1	0.03
Comisión Honoraria del Cooperativismo	1	0.03
INAVI	1	0.03
IICA	1	0.03
MGAP	2	0.05
INIA	1	0.03
INASE	1	0.05
No ha representado al Estado en este tipo de organismo	30	0.79
TOTAL	38	1.04*

40. Vinculación con medios de comunicación		
	Casos	Frecuencias relativas
Colaborador prensa local	3	0.08
Colaborador radio local	3	0.08
Colaborador radio de alcance nacional	2	0.05
Colaborador tv local	1	0.03
Directivo radio de alcance nacional	1	0.03
No vinculado	29	0.76
TOTAL	39**	

41. Militancia en partidos políticos		
	Casos	Frecuencias relativas
Partido Nacional	12	0.32
Partido Colorado	4	0.10
Grupos del Frente Amplio (EP)	4	0.10
Otros partidos	2	0.05
No ha militado	17	0.45
TOTAL	39**	

42. Militancia después de 1990		
	Casos	Frecuencias relativas
Militancia después de 1990	13	0.34
Militancia sólo antes de 1990	8	0.21
No corresponde	17	0.45
TOTAL	38	1.00