

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE AGRONOMIA

DISTINTAS MODALIDADES DE EXTENSION EN EL  
MARCO DE LA COOPERATIVA CALELCO

FACULTAD DE AGRONOMIA

por

DEPARTAMENTO DE  
DOCUMENTACION Y  
BIBLIOTECA

María José GARRIDO.

TOMO II

CURRICULUM DE EXTENSION  
presentado como uno de los  
requisitos para obtener  
el título de Ingeniero Agrónomo.  
(Orientación Granja Vegetal Intensiva)

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
1998

# CONTENIDO

Página

PAGINA DE APROBACION.....	I
AGRADECIMIENTOS .....	III
LISTA DE CUADROS .....	IV
I - INTRODUCCION .....	1
1 Objetivos.....	1
2 Metodología.....	2
II - DESARROLLO .....	5
1 Cooperativismo .....	5
1.1 En el mundo.....	5
1.1.1 Antecedentes históricos.....	5
1.1.2 Definición de cooperativismo.....	9
1.1.3 Principios del cooperativismo.....	16
1.1.4 Entidades existentes.....	30
1.2 En el Uruguay.....	33
1.2.1 Antecedentes históricos.....	33
1.2.2 Entidades existentes.....	39
1.2.3 Relación con extensión cooperativa.....	40
1.2.4 Situación actual.....	40
1.2.5 Marco Jurídico.....	63
1.3 En Canelones.....	64
2 Características de la zona de influencia de CALELCO.....	72
2.1 Ubicación geográfica.....	73
2.2 Datos históricos.....	74
2.3 Caracterización social del departamento.....	75
2.3.1 Caracterización general.....	76
2.3.2 Análisis de los principales indicadores de actividad, empleo y desempleo.....	78
2.3.3 Problemas sociales.....	87
2.4 Infraestructura y servicios.....	87
2.5 Recursos naturales.....	88
2.5.1 Estudio hidro-geológico.....	88
2.5.2 Clima : precipitaciones, temperatura.....	95
2.5.3 Suelos.....	104
2.6 Caracterización productiva.....	113
2.7 Caracterización de la zona de influencia a CALELCO.....	118

3	Análisis y descripción de la cooperativa.....	123
3.1	Introducción.....	124
3.2	Localización.....	124
3.3	Antecedentes históricos.....	125
3.4	Objetivos.....	130
3.5	Organización institucional.....	132
3.6	Socios : características, derechos y obligaciones.....	137
3.7	Limitantes detectadas.....	151
3.8	Perspectivas a futuro.....	155
4	Extensión rural : marco teórico, presentación y análisis del caso.....	158
4.1	Introducción.....	159
4.2	Marco teórico de la extensión rural.....	159
4.2.1	Evolución.....	159
4.2.2	Modelos existentes en extensión rural.....	161
4.2.3	Técnicos extensionistas perfiles, debilidades, capacitación, y cometidos.....	174
4.2.4	Sistemas de extensión.....	183
4.2.5	Definición, objetivos de la extensión agraria.....	185
4.3	La asistencia técnica en las cooperativas agrarias.....	186
4.4	Departamento técnico de CALELCO.....	188
4.4.1	Presentación de los técnicos.....	190
4.4.2	Metodología utilizada.....	191
4.4.3	Opinión de los socios.....	199
4.5	Encuesta y análisis.....	203
<b>III</b>	<b>- CONCLUSIONES</b> .....	<b>210</b>
1	Que derivan del capítulo 1.....	210
2	Que derivan del capítulo 2.....	216
3	Que derivan del capítulo 3.....	221
4	Que derivan del capítulo 4.....	225
5	Propuestas.....	228
<b>IV</b>	<b>- RESUMEN</b> .....	<b>233</b>
<b>V</b>	<b>- FUENTES DE INFORMACION</b> .....	<b>234</b>
1	Bibliografía.....	234
2	Personas entrevistadas.....	239

<b>VI - ANEXOS</b> .....	240
1 Entrevista a Artagaveytia.....	241
2 Entrevista a Marzaroli.....	249
3 Entrevista a Bentancour.....	263
4.Síntesis de las entrevistas.....	276
5.Entrevista a Pérez.....	278
6.Entrevista a López.....	279
7.Entrevista a Perciante.....	280
8.Entrevista a Rucks.....	283
9.Encuesta a los productores CALELCO.....	288

### Capítulo III.

Análisis y descripción de la cooperativa.

### **3.1 Introducción.**

El presente trabajo es un estudio sobre una forma particular de realizar extensión rural, analizado en un caso concreto : la cooperativa C.A.L.EL.CO..

Por ello previamente se hace la presentación de la misma, de forma de tener mas elementos para poder analizar la realidad.

Según la ley N0.15.645, en sus artículos No.1 y 2, " las Cooperativas Agrarias son personas jurídicas que, basadas en el esfuerzo propio y en la ayuda mutua de sus miembros, se constituyen con el objeto de efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, clasificación, comercialización de productos provenientes de la actividad agraria en sus diversas formas, realizada en común o individualmente por sus miembros".

### **3.2 Localización.**

En el departamento de Canelones, con sede en el Club Social y Deportivo El Colorado, en la región del mismo nombre, se encuentra la cooperativa C.A.L.EL.CO..

El club se encuentra sobre la Ruta 48 en el Km. 13.500.

Esta Ruta nace en el Río Santa Lucía (Km.0) y termina en el Km.20 en la ciudad de Las Piedras.

Las siglas significan Cooperativa Agraria Limitada El Colorado, y como su nombre lo indica nuclea a productores granjeros horti-frutícolas de la zona de El Colorado, muy cerca de la intersección de las rutas 5 (nueva) y 48.

El radio de influencia de la cooperativa es de aproximadamente 15 km., desde la Ruta 5 y 48 hasta Rincón del Colorado, por la Ruta 48.

En la misma, se reúnen productores de : Cuchilla de Sierra, El Colorado, Cuatro Piedras, Joanicó, Progreso, La Paz, Las Piedras y cercanías de Cerrillos. Las secciones policiales de Canelones en las que están ubicadas estas zonas son : 1, 3, 4, 5 y 19 .

El mayor número de productores socios de la cooperativa se encuentran entorno a Cuchilla de Sierra (sección 5).

### **3.3 Antecedentes históricos.**

En el año 1965 un grupo de productores frutícolas (principalmente de frutales de hoja caduca), de la zona de El Colorado, en Canelones, forma una comisión, nucleados en torno al Club Social y Deportivo de la zona (Ruta 48, Km. 13.500).

Los objetivos de dicha comisión, eran los de la compra de insumos (para reducir costos) y la comercialización conjunta, apuntando inclusive a la exportación (coincide con el auge en la zona, de la producción de durazno). Se recuerda una exportación a Inglaterra, por esa fecha (la documentación escrita de esa época es muy escasa).

En 1967, se funda la cooperativa CALELCO, continuando con las mismas actividades de esta comisión, formalizando la compra de insumos y continuando con la comercialización conjunta y las exportaciones. Es así, como se envía sistemáticamente durazno a Brasil, durante tres años. Junto con la cooperativa, comienza a trabajar en ella, el Ing.Agr. Alba.

Como lugar de concentración de la fruta, al inicio se utilizaron las instalaciones del Club, pero posteriormente se contrataron los servicios de un packing.

Por otra parte, los productores se nuclean en torno al Club, en donde se instalará la sede formal de la cooperativa para hacer sus reuniones y asambleas.

La cooperativa se integra verticalmente a nivel nacional con dos organizaciones : el Movimiento Nacional de Durazno, y la Comisión Nacional de Fomento Rural. En ese momento (como actualmente sucede) un integrante de la directiva de la cooperativa lo era también de la CNFR.

La cooperativa funcionó sin mayores dificultades hasta 1980, en donde se produce una crisis en la producción de fruta que afecta también a la cooperativa.

Esta crisis, se agudiza por la consecuencia de los productores para con la cooperativa, y con problemas con la directiva, que termina por renunciar.

Esa directiva es suplantada por otra, pero eso no es suficiente para solucionar los problemas.

Es así como se hace necesaria una reforma de los antiguos estatutos, por el año 1985.

La crisis de la cooperativa continúa y se hace más crítica en el año 1987, en donde se está a punto de entregar la personería jurídica al MGAP.

Por otro lado, ya en el año 1982, seis jóvenes productores de la zona de Cuchilla de Sierra, que en ese entonces tenían entre 18 y 22 años de edad, enfrentaban el futuro con cierta incertidumbre y se nucleaban entorno a "La Huella". El Padre Julio Bonino, y algunos jóvenes como Mario Costa, constituían para ellos figuras de referencia.

Ellos participaban de las asambleas de la cooperativa, y ante la fuerte crisis de esta en 1987, se proponen seguir adelante con la misma, y asumir la directiva.

Con la ayuda de Mario Costa (entonces estudiante de agronomía), se afianzan como grupo y se integran a C.A.L.EL.CO., con la idea de que "podría surgir alguna línea de crédito especial que exija pertenecer a una cooperativa " (palabras de Luis Alaniz). Y es así que esos jóvenes son aceptados formalmente en una Asamblea General de la cooperativa. Desde 1987 hasta 1989 realizan un proceso de incorporación, constituyendo lo que es la actual directiva.



Al principio no estaban muy claros los objetivos, por el momento apremiaba poner al día los libros y renegociar las deudas contraídas por la anterior directiva.

La Ing.Agr. Ana Linares se ofrece a continuar con la venta de insumos, actividad que ya venía realizando la cooperativa. El resultado económico no es bueno, el problema financiero que vive el sector granjero hace retrasar los pagos de los insumos que retiran los productores, no se cuentan con fondos para tener stock suficiente de productos, deja de haber efectivo (problema de liquidez), no se le puede pagar el sueldo a la Ing.Agr.Linares y los precios que se obtienen no benefician al productor. Por lo anterior se resuelve cerrar el servicio en el año 1992.

Ya en 1990 frente a la apertura del mercado y la creación del Mercosur se pensó en formar un grupo con distintas características. Al ver que la venta de insumos no servía por no conseguirse precios ventajosos por los bajos volúmenes, se empezaron a dar inquietudes por parte de los productores sobre que plantar y como comercializar.

La cooperativa reunió productores de varias zonas y se buscaron respuestas para enfrentarse a la nueva situación en el marco del Mercosur.

La firma del Tratado de Asunción (1990) y las consecuencias que este tendría sobre la reducción de las barreras arancelarias, se vivió con inquietud en el sector granjero nacional. Se organizaron infinidad de charlas y reuniones, llegándose en una de ellas, a tener una participación de ciento veinte productores : " Todos querían saber que plantar " (palabras del Sr. Fernando López). Toda esta efervescencia derivó en un proyecto en el que los productores se asociarían para comercializar conjuntamente.

La comercialización conjunta aparece como el objetivo natural de la cooperativa en un "medio donde la intermediación tradicional ejerce una competencia que limita la capacidad de los productores aislados para conseguir condiciones o precios de venta" (profesor P. de Hegedus,1987) .

Los productores impacientes, esos que querían la "fórmula mágica" se retiran y quedan en la cooperativa cuarenta asociados aproximadamente, que mas adelante se consolidarán en un grupo de unos veinte socios mas comprometidos con la cooperativa (mayor consecuencia con la misma).

Se constituyó un sistema de trabajo mediante planes de producción. Con el asesoramiento de distintos técnicos e instituciones se llega a definir los rubros : ajo y morrón.

Se pensó en el mercado externo como el mercado objetivo para la cooperativa.

En 1990, antes de empezar con los planes de producción, hubo una propuesta de una empresa comercializadora para realizar una exportación de morrón a Suecia. La cooperativa captó productores que tuvieran morrón, la empresa comercializadora se hacía cargo del packing y de la comercialización. Fue una experiencia positiva luego de la cual decide planificarse la plantación de morrón con el asesoramiento de dos técnicos : Ing.Agr. Ana Linares y Ricardo Rosa. La cooperativa asume créditos, se encarga del packing, compra cajas, pero se presentan problemas en la exportación, que obligan a vender el producto exitosamente en el mercado interno, consolidándolo desde entonces como el principal mercado destino.

Por otro lado, los productores frutícolas también habían preparado una exportación de durazno con la misma empresa comercializadora, con destino a Estados Unidos. La misma fracasa, y los productores deciden enviar la fruta al mercado regional, manejando la mercadería en las cámaras del Frigorífico Modelo. La producción se pierde por un mal manejo de la mercadería, con las consecuentes pérdidas para los productores y la cooperativa. A raíz de esto, el grupo frutícola se desestructura, no sucediendo lo mismo con el grupo de productores hortícolas.

Estos problemas de comercialización provocan una crisis en la cooperativa, con un estancamiento que determina la renuncia de los técnicos.

Como consecuencia, quedarán en la cooperativa, sólo los productores más comprometidos con la misma (el núcleo actual de 15 a 20 socios). Estos, hacen una evaluación profunda, solidifican las bases y realizan una planificación. Se busca un nuevo equipo técnico, y es así como en el año 1995 se incorporan, los Ings.Agrs. Serrana Solier y Luis Aldabe, asesorando en horticultura, retomando los planes de producción en morrón y ajo (cultivos que en ningún momento se dejaron de hacer).

Posteriormente, se incorpora formalmente como técnico el Ing.Agr. Mario Costa para asesorar en gestión a la cooperativa y poner en marcha el proyecto : "Promoción de la Actividad productiva y comercial de la pequeña empresa hortícola", financiado por COSPE, por medio de un convenio con la CNFR.

De hecho, el vínculo entre el Ing.Agr. Mario Costa, y la cooperativa, aún continuaba desde los comienzos.

Más adelante se incorporará como técnico de la cooperativa el Ing.Agr. Miguel Nuñez (que ya asesoraba particularmente a la mayoría de los productores) en el área frutícola.

Más tarde se incorporará el Técnico Agropecuario Luis Montero, asesorando también en fruticultura (en el capítulo 4 se analizan los roles y perfiles de cada uno de los técnicos).

Los técnicos "de campo" se contrataron para evitar los problemas de bajos rendimientos o heterogeneidad de calidades que pudieran limitar la comercialización conjunta.

Los rubros en los que se trabaja en conjunto son : ajo, morrón, y más recientemente cebolla ( este rubro surge para cubrir el período de invierno con un cultivo que permite un mayor aprovechamiento de la tierra y con buena rentabilidad).

Actualmente (1998) la cooperativa tiene el énfasis puesto en la producción hortícola mediante la metodología de planes de producción y se está integrando cada vez más la producción frutícola, tendiéndose a la producción y comercialización conjunta (eso en fruticultura aún no se ha logrado, mientras que en algunos rubros hortícolas ya se implementó).

Una de las cláusulas interesantes que se estipulan en la comercialización de morrón, ajo y cebolla, es la obligatoriedad de remisión a la cooperativa, evitando así las malas experiencias de otras instituciones cuando se generan diferencias entre los socios por su "consecuencia" con la cooperativa. Sólo en caso que el canal de comercialización de la cooperativa se encuentre saturado, por ejemplo en el caso de una sobre-oferta de alguno de los productos, se podrán utilizar otros canales que posea el productor para comercializar.

En cuanto a la financiación de los técnicos, antes de la venta de morrón se retiraba un 22%, que incluía los costos de preparación de la mercadería, comercialización y un salario para el técnico. El sueldo del asesor, que debía ser pago por cada productor individual, iba a porcentaje sobre las ventas que se realizaban. Sin embargo, para asegurarle un salario mínimo por mes a los ingenieros agrónomos y técnicos, se adelantaban U\$S 20 por parte de cada productor cada mes. Actualmente entraron en el Programa de financiamiento que implementó el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (ver capítulo 4).

### **3.4 Objetivos.**

Se plantean a continuación, los objetivos que tiene la cooperativa actualmente.

*Objetivo General :*

Comercialización de la producción granjera proveniente de las explotaciones individuales o en común de sus miembros.

DISEÑO DE PROYECTOS

*Objetivos específicos :*

\* Construir una organización que permita desarrollar un conjunto de empresas familiares hortícolas y frutícolas (aproximadamente veinte familias).

\* Coordinar esfuerzos entre los miembros de la cooperativa para acceder a una dimensión capaz de crecer en las condiciones de mercado actual.

\* Generar a lo interno, un ámbito solidario capaz de desarrollar tecnologías, obtener asistencia técnica, coordinar la producción (planes de producción), obtener mayor valor agregado y mayor conservación (packing y cámaras de frío) y comercializar en conjunto.

\* Aumentar la rentabilidad individual de los predios y por lo tanto el de la cooperativa en su conjunto, de forma de obtener un mayor beneficio , mediante la producción organizada. Esto implica la racionalización en el uso de los insumos por un lado, y el aumento del volumen y la calidad del producto por otro.

\* Insentivar la consecuencia del socio para con la cooperativa, creando vínculos socio-cooperativa con compromiso. Esto se logra por un lado, con la remisión de la mercadería producida por parte del socio y por otro, con una gestión correcta y transparente por parte de la cooperativa.

\* Formar y capacitar dirigentes y socios de la cooperativa.

\* Interactuar con otras cooperativas e instituciones de forma de coordinar esfuerzos para poder brindar un mejor servicio al socio de la cooperativa.

Por otra parte, el Decreto-Ley No. 15.645 en sus artículos 1 y 2 establece los siguientes objetivos :

**Artículo 1o.:** Las Cooperativas Agrarias son personas jurídicas que, basadas en el esfuerzo propio y en la ayuda mutua de sus miembros, se constituyen con el objeto explicitado en el artículo 2o.

**Artículo 2o.:** Tendrán por objeto efectuar o facilitar todas o algunas de las operaciones concernientes a la producción, transformación, conservación, clasificación, elaboración, comercialización, importación o exportación de productos provenientes de la actividad agraria en sus diversas formas, realizada en común o individualmente por sus miembros.

### **3.5 Organización Institucional.**

La cooperativa, al igual que todas las cooperativas agrarias, se rige por el decreto ley 15.645 de 1984 y el decreto reglamentario 556/85, los que sustituyeron a la vieja ley de cooperativas 10.008, de 1941.

Las innovaciones introducidas en el nuevo marco jurídico son :

- introducción del concepto de acto cooperativo
- ampliación del objeto de las cooperativas
- capacidad de administrar créditos de distintas fuentes
- posibilidad de establecer una responsabilidad de tipo suplementada
- poder exigir exclusividad de operaciones de los socios para con la cooperativa
- remuneración opcional a los directivos
- los socios pueden ser Personas Jurídicas o Sociedades Civiles
- capacidad de asociarse con personas de otro carácter jurídico
- posibilidad de reajustar las partes sociales

La cooperativa es regulada y controlada por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (M.G.A.P.), como las restantes cooperativas existentes en el país.

C.A.L.EL.CO., como la mayoría de las cooperativas, tiene un estatuto, que fue aprobado en Asamblea General Ordinaria (máximo órgano de la cooperativa), realizada el 2 de junio de 1985.

El estatuto está constituido por nueve capítulos y setenta y uno artículos. Los capítulos tratan sobre los siguientes temas de la cooperativa :

- \* constitución, objeto, duración y domicilio.
- \* miembros
- \* capital, patrimonio social y régimen económico
- \* excedentes
- \* administración y fiscalización
- \* elecciones y autoridad electoral
- \* prohibiciones
- \* reforma de los estatutos y liquidación de la sociedad
- \* disposiciones transitorias

Tal como lo indica el Decreto Ley número 15.645 en su artículo 22, los órganos de la cooperativa son : la Asamblea General de socios, el Consejo de Administración, la Autoridad Fiscal y la Autoridad Electoral.

El Consejo de Administración cuenta con cinco miembros, mientras que la Comisión Fiscal tiene tres y la Electoral dos.

La Asamblea General es la autoridad suprema de la sociedad. Estará formada por todos los socios que hayan integrado totalmente la participación mínima obligatoria establecida. Constituida legalmente, sus decisiones tendrán fuerza de ley para todos los socios, siempre que no se opongan a las disposiciones de los estatutos y a las leyes vigentes.

La Ley preve (Art.24) que la Asamblea General sea Ordinaria o Extraordinaria.

La Asamblea General Ordinaria se reunirá para considerar balances, estado de resultados, memoria, informes de la Autoridad Fiscal, informes oficiales y situación de los miembros suspendidos y de aspirantes rechazados.

Podrán ser considerados también otros asuntos a propuesta de la decima parte de los miembros o autoridades oficiales, los que deberán figurar en el Orden del Día en forma clara y concreta.

En la Asamblea Ordinaria se elegirá, en votación secreta, a los integrantes del Consejo de Administración, Autoridad Fiscal y Autoridad Electoral en la forma que establezca la Reglamentación y los Estatutos.

Serán extraordinarias las que, fuera del caso anterior, convoque : a) el presidente o dos miembros del Consejo de Administración, b) la dirección de contralor legal del Ministerio de Agricultura y Pesca.

En la última Asamblea General Ordinaria de C.A.L.EL.CO. se hizo lectura del acta de la reunión anterior, de la memoria de lo sucedido en el período correspondiente, se presentó el balance y hubo un espacio final para "varios" en el que se trataron temas de interés general de ese momento.

En esta Asamblea participan también los técnicos de la cooperativa.



El Consejo de Administración se compone de cinco miembros titulares e igual número de suplentes, quienes ejercerán sus funciones por dos años, renovándose parcialmente en número de tres o dos alternativamente cada año. Los miembros salientes podrán ser re-electos en forma inmediata hasta por un máximo de dos períodos consecutivos.

Los titulares a la fecha son : Luis Alaniz (presidente), Fernando López (vice-presidente), Daniel Perciante (tesorero), Edgardo Acosta (secretario) y Julio Labarrere (vocal). Los suplentes son : Fernando De Lucca, Miguel Pérez, Marcelo Clerico, Juan Carlos Bentancur y Gabriel Bianco.

Los titulares de la Comisión Fiscal son : Antonio Oxhandabarat, Enrique Marichal y Daniel Pérez y los suplentes son : Mario Buzzalino, Hugo Marchissio y Luis Montero.

La Autoridad Electoral durará dos años en sus funciones. Se compondrá de tres miembros titulares y tres suplentes. Sus funciones serán la de fiscalizar y controlar los actos electorarios.

Los integrantes de la Comisión Electoral son : Camilo Cetrulo, Mario Riberón y Ramón Posse y los suplentes son Alberto Atán, Alvaro Alaniz y Sergio Reyes.

Los directivos actuales se han mantenido desde el año pasado por la ausencia de cambios importantes en la cooperativa ( a diferencia de otros períodos en los que las autoridades se renuevan todos los años).

Todos los cargos directivos son honorarios.

La Comisión Directiva se reúne en régimen semanal (todos los lunes), con el técnico en gestión (Ing.Agr. Mario Costa).

Todos los socios, técnicos y la directiva se reúnen una vez al mes (el último viernes de cada mes). Esta reunión la preparan los técnicos y la directiva (temas a tratar, orden del día, etc).

La Comisión Fiscal evalúa el funcionamiento económico de la cooperativa mensualmente, junto con el tesorero.

La Comisión Directiva atiende la organización, interactúa continuamente con los socios, programa e instrumenta proyectos a corto y largo plazo, establece los servicios y gastos de la administración, realiza los contratos, solicita y tramita créditos (de ser necesarios), etc.

Las decisiones de gran trascendencia, que de alguna forma involucran a todos los socios, son consultadas y puestas a revisión en la reunión mensual con todos los socios.

La operatividad de las mismas, recae sobre la Comisión, así como el seguimiento de los proyectos.

Las facultades que se le atribuyen a cada uno de los miembros de la Comisión Directiva son :

\* el presidente, ejecuta las resoluciones de la Comisión Directiva, vela por el cumplimiento de las resoluciones tomadas en la Asamblea, firma junto con el secretario y el tesorero los documentos y actas, resuelve temas de carácter urgente y da el visto bueno a los balances.

El vicepresidente reemplazará al presidente de ser necesario, por ausencia o impedimento del mismo. El secretario es el encargado de refrendar los documentos que se suscriben a nombre de la sociedad, mantener el archivo, confeccionar memorias anuales y redactar las actas.

El tesorero es el custodio de todos los valores sociales.

La Comisión Fiscal tiene como función general, el contralor de las finanzas, pudiendo inspeccionar la contabilidad y documentación que corresponde.

Esta Comisión, produce un informe que se presenta en la Asamblea General Ordinaria.

La Comisión Electoral tiene a su cargo la fiscalización y control de los actos eleccionarios de la cooperativa.

### **3.6 Socios : características, derechos y obligaciones.**

Según el estatuto de la cooperativa aproximadamente hay cien socios inscriptos. En los hechos, participan activamente unos veinte.

Como característica de los mismos, podemos citar que todos son productores propietarios de empresas de tipo familiar (o sea cuya mano de obra es mayoritariamente familiar). La superficie media de los predios oscila entre las 4 y 10 Hás. El rubro principal es la horticultura, aunque muchos de los predios trabajan también rubros de la producción frutícola, y otros (los menos), trabajan solo en el área frutícola.

La mayoría de los socios "comprometidos" con la cooperativa, son productores que inicialmente eran frutícolas y actualmente se están reconvirtiendo hacia la horticultura (por los cambios en la estructura de mercado).

Todos viven en el predio, y sus ingresos son exclusivamente del mismo. Están radicados en las zonas antes mencionadas, dentro del departamento de Canelones, principalmente en la zona de El Colorado.

Los requisitos para ser socio están estipulados en los estatutos (Cap.2,art.7), algunos de ellos son : el socio debe tener como medio de vida cualquier explotación agraria (debe ser productor rural), no debe tener intereses contrarios a los de la cooperativa, y será presentado por otros dos socios, formulando la solicitud de admisión por escrito, teniendo buenos antecedentes morales.

Como política de la cooperativa, antes de integrar totalmente a un nuevo socio, transcurre un período mínimo de participación del mismo, en el cual el socio va haciendo propia la propuesta de la cooperativa, logrando cierto grado de compromiso con la misma. Al final de dicho período, se evalúa su actuación y se decide su incorporación definitiva.

Los socios tienen la obligación de remitir toda la producción a la cooperativa, para realizar la comercialización conjunta de la misma.

Los socios tienen derecho a participar en las Jornadas de Divulgación científica de nuevas tecnologías , así como en cursos de capacitación general. Se benefician de la organización y coordinación de actividades que realiza la cooperativa así como del relacionarse por medio de la cooperativa con otras cooperativas, organismos e instituciones.

También, tiene derecho a participar en los Planes de Producción y a recibir asistencia técnica, tanto en su propio predio (técnicos de campo) así como indirectamente, en la organización y gestión que realiza el técnico en extensión.

Otros servicios que le brinda la cooperativa, son el de los créditos, el packing, el reparto y la infraestructura.

Los Planes de Producción se elaboran en rubros hortícolas, siendo parte de los mismos los socios mas comprometidos con la cooperativa (aproximadamente unos veinte productores).

Los programas los elaboran los técnicos de campo hortícolas (Ing.Agr.Luis Aldabe e Ing.Agr.Serrana Solier) en base a las necesidades de cada predio recogidas de visitas a los mismos.

Se eligen cultivos comunes al grupo de productores respondiendo a la realidad, y a partir de allí se hace un seguimiento de los mismos.

Como parte de la metodología utilizada se confeccionan una cartillas guías, se realizan visitas al predio sistemáticamente y se hacen ajustes y evaluándose los resultados en las reuniones mensuales de la cooperativa.

Este sistema se comenzó a aplicar en 1991 con el cultivo de morrón. Al evaluar la experiencia como positiva, se continuó con ese rubro y se fueron incorporando otros, como ajo, tomate, boniato y cebolla.

El último rubro que se incorporó fue el de la cebolla en el año 1996, cosechándose 60 TT que fueron vendidas a Brasil por medio de una empresa exportadora. La experiencia se evaluó como positiva.

Los cultivos que involucran a la mayor cantidad de socios son el de morrón y cebolla (con mayor número).

Cabe aclarar una particularidad que se da en esta cooperativa. Como existe confianza entre el núcleo de veinte productores (los de participación mas activa), se van dando en los distintos períodos, distintas formas de asociación entre ellos. Por ejemplo, uno dispone del recurso tierra, el otro del recurso trabajo y un tercero de capital y herramientas. Entonces se asocian y trabajan un rubro. A su vez alguno de ellos puede prestarle la maquinaria a otro socio, encargarse de la etapa de almácigo de otro, e ir a ayudar en la cosecha a otro. Estas asociaciones le dan a la cooperativa una característica propia, poco común, en donde se comparten los recursos, dividiéndose de forma justa los ingresos, para tener como resultado final un mayor beneficio para todos. La base del funcionamiento es el compromiso y la confianza mutua.

Los Planes de Producción se implementaron con el objetivo de lograr una producción homogénea en cuanto a tipo y calidad de producto, para poder realizar la comercialización conjunta y para predecir el volumen a manejar en la cosecha con anticipación, de forma de obtener el máximo beneficio posible para el productor.

El cultivo de tomate forma parte del plan de producción pero no se comercializa toda la producción en conjunto, se asocian en la venta algunos productores que viven cerca entre si.

La experiencia asociativa beneficia a todos los productores, pero especialmente los mas beneficiados son aquellos de baja disponibilidad de recursos, ya que este sistema les permite continuar en el mercado y seguir viviendo de la producción vegetal intensiva.

Otro derecho que tienen los socios, es al uso del packing que se está construyendo.

El Packing está pensado como un espacio con la estructura necesaria para acopiar, clasificar y empacar la mercadería.

A su vez, permite el control de los envases y la mercadería y la coordinación de las ventas y de los distribuidores.

Actualmente la planta de packing está funcionando en un galpón en el predio del presidente de la cooperativa, Luis Alaniz. Este, permite el uso de su cámara de frío.

Se preve el traslado a una planta con mejor infraestructura, en un predio arrendado por 15 años, ubicado en la intersección de las rutas 5 y 48, cuya construcción ya está en curso.

Los esfuerzos para construir el packing comenzaron a partir de julio de 1989, cuando asume la dirección de la cooperativa el grupo de jóvenes mencionado anteriormente.

En cuanto al cobro por los servicios, es el mínimo posible para cubrir los gastos fijos y los costos variables, apuntando a la máxima eficiencia, y a aprovechar lo mas posible su capacidad, para disminuir los costos.

Para acceder a la planta, son socios preferenciales los de participación activa en la cooperativa.

Actualmente la administración del packing, está a cargo de Ricardo López con la colaboración de Alberto Atán, Jaqueline De Lucca y Luis Alaniz.

Para la utilización eficiente de este servicio, se hace una planificación, por parte de los productores conjuntamente con los técnicos. De esa forma, se fijan las fechas, los volúmenes y la calidad de la mercadería a empacar (tamaño medio, estado sanitario, presentación).

En 1996 se hizo un estudio de la Planta de Paking por parte de un enviado del Cuerpo de Paz de los Estados Unidos, el economista James M. Matson (MSC), junto con la colaboración del administrador Alberto Atán.

En el correr de 1996 el packing trabajó con un volumen de 400 TT de productos horti-frutícolas provenientes de veintidós clientes, doce de los cuales son socios activos de la cooperativa, con una gama de diez rubros distintos ( siete frutícolas y tres hortícolas) En esta oportunidad trabajaron hasta doce empleados en verano (período de mayor actividad). Los empleados fijos son tres, generando mas de U\$S 80.000 de ingresos brutos.

Los productores frutícolas significaron el 75% de los procesado en el packing, dentro de estos, el más importante es el rubro manzana, representando un 50% del volumen total. Le sigue la cebolla, con un 14% del volumen total, con la participación de un número mayor de socios de la cooperativa.

El durazno ocupa un 13% del volumen total y el morrón el 8% .

En cuanto a los ingresos de cada rubro, como porcentaje de los ingresos totales, el más importante en ese período fue la manzana, con un 37%, al que le sigue el durazno y el morrón con un 17%, la cebolla y el resto, con un 14%.

**Cuadro n° 35 : Entradas en el período 1996-97 en el packing.**

Producto	Volumen Ton	Clientes	Variedades
ciruela blanca	18	2	1
ciruela roja	6	2	1
durazno	50	6	11
limón	10	1	1
manzana	196	8	4
melón	2	1	2
pelón	1	3	3
pera	23	4	2
morrón	32	4	2
cebolla	55	10	2
tomate	6	4	2
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>22</b>	<b>31</b>

Fuente : Informe Matson, 1996.

**Cuadro n° 36 : Entradas por rubro expresadas en porcentaje de producción total y como porcentaje de ingresos totales.**

Rubros	% de Kilos totales	% ingresos totales
manzana	48,7	36,6
cebolla	13,9	13,2
durazno	12,6	17,1
morrón	8,1	16,8
pera	5,8	6,9
ciruela	6,1	4,7
otros	4,8	4,7

Fuente : Informe sobre packing realizado por J. Matson con la colaboración de A. Atán, 1996.



Para el período 1997-98 ingresaron al packing 105.000 Kg. de cebolla (aproximadamente 60.000 Kg. de variedades tempranas y el resto de variedades tardías). Se trabajó con una frecuencia de un día a la semana, ingresando 300 cajones de cebolla por día (6.000 Kg.), embolsada en 240 bolsas de 25 Kg. cada una.

En el siguiente cuadro se pueden visualizar la producción para la zafra, las fechas de cosecha y la duración de la oferta a 240 bolsas semanales.

**Cuadro n° 37 : Rendimiento 1997-1998.**

<b>Variedades</b>	<b>Producción (Kg.)</b>	<b>Fecha de cosecha</b>	<b>Duración de la oferta</b>
H9	67.000	mediados de noviembre	11 semanas (*)
Pantanoso	26.000	fin de diciembre	4 semanas
Valcatorce	12.000	mediados de enero	2 semanas
<b>TOTAL</b>	<b>105.000</b>		

(\*) desde el 1 de diciembre al 15 de febrero.

Fuente : Informe presentado por los técnicos de campo en la reunión mensual de la cooperativa, como datos estimativos de la cosecha esperada.

Los **servicios** ofertados por el packing de CALELCO son:

\* Apartado manual de la mercadería.

\* Apartado a máquina con la clasificadora, llegando hasta seis clases diferentes.

\* Cepillado.

\* Emplanchado.

\* Encerado.

\* Conservación en frío (servicio de cámara).

- \* Manejo del descarte.
- \* Control de envases.
- \* Coordinación con distribuidores (cantidad, calidad y horario de salida de la mercadería).
- \* Venta del producto (directa desde el packing).
- \* Registros de uso por cliente (archivos individuales).
- \* Administración e informes contables de los movimientos totales e individualizados del packing.

En el año 1998 la administración está a cargo de tres personas: Alberto Atán, la técnica contable, Jaqueline De Lucca y el presidente de la cooperativa, Luis Alaniz (como representante de la directiva de CALELCO).

El apoyo de Luis Alaniz fue imprescindible para la organización del packing. Luis se tomó la oportunidad de tener el packing en su galpón para asistir, sin pago, en momentos claves del packing dando tiempo a la formación de Alberto Atán.

Aunque el packing no tiene deudas formales o informales por ahora, tampoco tiene fondos de ahorros, su operación es semana a semana. Cuando comiencen las obras del nuevo local, existirá la deuda por el crédito bancario necesario para poner la contraparte con la organización COSPE.

Los socios de la cooperativa, tienen derecho también, a hacer uso del reparto, resultante de un contrato con la empresa comercializadora NATURAGRO que pertenece a la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR). CALELCO tiene a su cargo la gestión de la empresa. El reparto va desde Solís hasta Lagomar (zona sur del departamento de Canelones), incluyendo balnearios de la costa, muy poblados con gente que vive allí en forma permanente (ciudades dormitorio).

El reparto se hace dos veces por semana y está a cargo de Miguel Pérez.

Con el reparto los socios de la cooperativa tienen la posibilidad de ahorrar costos al evitar intermediarios en la venta (venta directa a los comercios).

Además la empresa permite que se realicen exportaciones o importaciones, cuenta con un camión, un contenedor y computadora. Esto, junto con toda la infraestructura del packing, se puede puntualizar como un servicio mas que la cooperativa le brinda al productor.

Un beneficio futuro que tendrán los socios, será el de la venta directa en el packing, porque estará ubicado en un punto estratégico, por estar en la intersección de dos rutas y muy próximo a la ciudad de Las Piedras.

Otro derecho que tienen los socios de CALELCO es el acceso por medio de la cooperativa a algunas líneas de créditos especiales. A modo de ejemplo, se puede citar el crédito obtenido el año pasado por medio del Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario (PRONAPPA), del Fondo Internacional de Desarrollo Agrario (FIDA) y la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito (COFAC), que se utilizó para la compra de abonos orgánicos y semillas para hacer un mejoramiento de los suelos y disminuir el uso de insumos por la vía de la racionalización y ajuste de los productos químicos utilizados en la granja.

También la cooperativa recibe el apoyo internacional de dos organizaciones italianas : CESVI y COSPE.

CESVI es un grupo que por medio de la CNFR apoya a seis cooperativas de primer grado entre las que se encuentra CALELCO. Este apoyo le permitió a los socios de CALELCO el acceso a cursos de ecología, cursos de gestión, de comercialización. También el recibir apoyo en las jornadas técnicas de capacitación.

Por otro lado COSPE apoya a pequeñas empresas, con prioridad sobre aquellas que están asociadas. Su financiación proviene del Centro Cooperativo Sueco y de la Comunidad Económica Europea. Actualmente está apoyando a cuatro cooperativas de primer grado entre las que se encuentra CALELCO. Mediante esta organización CALELCO pudo acceder a las máquinas para el packing y para la cámara frigorífica.

Como contraparte la cooperativa debe aportar los equipos para la cámara, alquilar un galpón e instalar una oficina.

Por otro lado existe una organización francesa CARDIJN mediante la cual se accedió a un préstamo de una máquina clasificadora para el packing.

Para la construcción del packing, se pidió un crédito por el monto de U\$S 50.000 a FUAAM (Fondo de Apoyo a la Mujer y su Familia), que aunque no se adapta a las condiciones de pago permite un acceso rápido al dinero. Los socios de la cooperativa son la garantía del crédito, que se refinanciará con un nuevo crédito pedido al Banco de la República (BROU), para tener un plazo mayor para pagar el crédito.

Esos U\$S 50.000 serán la contrapartida a lo aportado por COSPE que serán U\$S 100.000.

Otro beneficio que tienen los socios, es que al estar agrupados en una organización cooperativa, pueden vincularse mejor. Es decir, por formar una cooperativa de primer grado, pueden asociarse por ejemplo, a la Comisión Nacional de Fomento Rural, ampliando su visión y accediendo a las ventajas que les da el interrelacionarse con otros similares (enriquecimiento de experiencias, logros comerciales, acceso a nuevas tecnologías, nuevas experiencias de organización y coordinación, etc.).

Una experiencia interesante a destacar en esa línea, es la jornada que se realizó el 29 de mayo de 1997, en la cooperativa C.A.L.PANDO. (Cooperativa Agraria Limitada de PANDO).

Durante la misma se intercambiaron experiencias de comercialización asociativas en el sector horti-frutícola. De esa forma se buscan estrategias de desarrollo.

Significó un paso de significancia en la integración con otras cooperativas de la zona, concretamente con SERAFINO 2000 y CALPANDO.

Los **objetivos** de dicha jornada-taller fueron :

- \* Crear un espacio de intercambio de conocimiento e información de las experiencias asociativas entre productores rurales.

- \* Lograr un vínculo entre las diferentes asociaciones que participaron.

- \* Identificar las necesidades en común a partir de un diagnóstico de la realidad.

- \* Elaborar un Plan de propuestas para satisfacer dichas necesidades.

Dentro de la actividad programada hubo una exposición del Ing.Agr. Fernando Gemelli sobre las tendencias actuales de la comercialización horti-frutícola, oportunidades y amenazas para los emprendimientos asociativos de pequeños productores.

Luego se hizo la presentación de experiencias de comercialización asociativas de las cooperativas SERAFINO 2000, CALPANDO y CALELCO.

En la Jornada participaron delegados de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), del Mercado Modelo, de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), del Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG), de las cooperativas SERAFINO 2000, CALPANDO, CALELCO y SALUCAL (Cooperativa Agraria Limitada de Viticultores de Santa Lucía).

Las conclusiones que derivaron del plenario, como resultado de la aplicación de la dinámica FODA (Acosta y Garrido, junio 1997) fueron las siguientes :

#### **ANALISIS INTERNO.**

**Fortalezas :**

- \* En cuanto a los productores :
  - tendencia a la organización
  - experiencia en la producción hortícola
  - ubicación geográfica favorable
- \* En cuanto a las cooperativas :
  - cuentan con infraestructura propia
  - transparencia en la relación cooperativa-
  - experiencia en el trabajo asociativo
  - tendencia a mejorar la organización y
  - apoyo importante de CNFR

**Debilidades :**

- \* Escasa participación comercializadora con los supermercados
- \* Problemas de financiamiento para los pequeños productores. También se dan problemas con los recursos.
- \* Poco conocimiento sobre los negocios existentes.
- \* Fragilidad en lo empresarial (gestión).
- \* Falta de una cadena agro-industrial capaz de absorber excedentes de producción.

#### **ANALISIS EXTERNO.**

**Oportunidades :**

- \* Tendencia al aumento del consumo de productos frescos
- \* Crecimiento de productos elaborados
- \* Políticas disponibles por parte del Estado.

**Amenazas :**

- \* Fenómeno del supermercadismo
- \* Entrada al mercado de productos importados de alta calidad.

Esto permite visualizar con claridad lo importante que es relacionarse con otras entidades similares para analizar la realidad entre todos, y obtener mejores oportunidades para todos.

Otra cooperativa con la que CALELCO se relaciona es Juventud Melilla Cooperativa Agraria Limitada (JUMECAL). Junto con ella se participó en la exportación de durazno. También el presidente (Dr. Alberto Zumarán) está vinculado con la directiva, algunos técnicos y socios de la cooperativa y transmitió la amplia experiencia que la cooperativa tiene sobre el servicio packing, ante la construcción de CALELCO de su packing.

También, CALELCO fue invitada y participó en la zona de La Plata en Argentina, en la cooperativa AGROAMÉRICA, en la inauguración del Centro de Capacitación Cooperativa y en la programación de Cambio Rural, evaluándose como una experiencia muy rica de relacionamiento con otras entidades y realidades, que pueden ayudar a mejorar la organización de la cooperativa.

También como cooperativa fue invitada a la muestra SIAL MERCOSUR, que se realizó en Buenos Aires, Argentina, en agosto de 1997. En esa oportunidad existieron muestras de productos alimenticios frescos y procesados de los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay) además de algunos países europeos (Francia, España, etc.). También estaban instaladas oficinas de la mayoría de los institutos de investigación de la región. El transporte lo costó el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y participaron varios socios de CALELCO. La experiencia se evaluó como positiva ya que se pudieron observar nuevas formas de presentar los productos, hacer contactos comerciales y observar la nueva tecnología disponible.

Los socios por medio de la cooperativa pueden vincularse con la Cooperativa de Ahorro y Crédito COFAC y acceder a líneas especiales para grupos de productores. Lo mismo sucede con el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU).

En cuanto al Estado se participa en distintos programas de los que el mismo lleva a cabo, como en el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG), en el Programa de Validación de alternativas agropecuarias (PROVA) y en el Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario (PRONAPPA).

Se tiene un vínculo con el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, incluso directo con el Ministro, el cual visitó la cooperativa y estuvo en el momento de la puesta de la "piedra fundamental" del packing con el que se iniciaban las obras de instalación y construcción del mismo.

También visitaron la cooperativa autoridades de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) y del Programa de Reconversión de la Granja (PREDEG).

Existe un vínculo con la Universidad de la República, Facultad de Agronomía, directo e indirecto. Una muestra del relacionamiento directo se dio cuando se brindó a los socios de CALELCO la posibilidad de hacer un curso de computación en el Centro Regional Sur (una de las Estaciones de la Facultad).

El relacionamiento indirecto se da porque la mayoría de los técnicos de la cooperativa son o fueron docentes de la Facultad de Agronomía en distintas cátedras (Ciencias Sociales, Horticultura y Taller de Fruticultura).

Otro vínculo importante que se ha logrado estos últimos años ha sido con la Escuela Rural No.72 de la zona de Cuchilla de Sierra, por medio de su director (hasta 1998 el Sr. Mario Ibarra).

El local de la Escuela ha sido cedido a la cooperativa para varias reuniones así como para dictar cursos de capacitación Como ejemplos se pueden mencionar el curso de Informática (que estuvo a cargo de James Matson), y el de Conservación de Frutas y Hortalizas (a cargo de Abel Geymonat), en el que participaron seis mujeres.



En el ámbito internacional, se tiene relación con organizaciones de origen italiano que han apoyado a la cooperativa, como COSPE y CESVI, con organizaciones francesas como CARDIJN y con Estados Unidos por medio del Cuerpo de Paz.

Otro beneficio que obtiene los socios de la cooperativa es la posibilidad de participar en instancias de formación y capacitación. Al respecto ya se mencionaron los cursos de Informática y Conservación de Frutas y Hortalizas. En la Planta de Packing se dictó un curso sobre gestión de una empresa de packing, a cargo de CARDIJN.

Por otro lado, CESVI se encargó de cursos de formación para la directiva y los socios.

### **3.7 Limitantes Detectadas.**

Podríamos diferenciar claramente entre limitantes internas y externas al sistema.

Las limitantes externas son aquellas que le son impuestas al sistema y por lo tanto escapan a su control, mientras que las internas se derivan del funcionamiento del sistema y son modificables por este.

#### **Limitantes externas.**

##### **1) Condiciones para el crédito.**

La cooperativa en la actualidad carece de fondos propios para realizar las inversiones que necesita (packing fundamentalmente). Por lo tanto queda a expensas de las líneas de crédito disponibles, que generalmente no se adecúan a las necesidades de los productores, ya sea por plazos, intereses, amortización, etc.

Este es un problema que afecta a todas las cooperativas agrarias, y es un reclamo constante de las mismas en las distintas instancias de encuentro.

## 2) La exportación.

Si bien CALELCO ha seguido las recomendaciones dadas para el sector granjero sobre rubros exportables a distintos mercados, las experiencias no han sido siempre positivas, habiendo antecedentes negativos. Ultimamente la experiencia de exportación de cebolla a Brasil ha sido evaluada como muy buena. El mantener canales exportadores, exige constancia, persistencia en el mercado, buena calidad y volúmenes adecuados. Esto se va logrando de a poco en la cooperativa, por medio de los Planes de Producción y mas adelante con una planta de packing mas amplia y mejor equipada.

## 3) Políticas de Estado para la Reconversión de la Granja.

Si bien el PREDEG ha beneficiado al sector, y es de mucha ayuda al financiamiento de los técnicos, la estructura planteada como requisito está pensada para grupos de productores que recién se forman, no para cooperativas ya funcionando. Por esto, suceden superposiciones de roles y actividades. Al respecto podemos citar el caso en que se piden por grupo un presidente y un tesorero como responsables.

La cooperativa, al contener cuatro grupos, debe presentar cuatro presidentes y cuatro tesoreros, que se superponen en sus roles con los ya existentes (presidente, vice-presidente, tesorero, secretario, etc.).

Este inconveniente se está negociando y aparentemente se están logrando buenos resultados para la cooperativa.

Sobre el PREDEG se realizó en octubre de 1998, una encuesta a un grupo de 17 productores de la zona (representativos de la cooperativa), en la que se preguntó si el Programa había ayudado a la cooperativa.

Las respuestas fueron las siguientes :

<b>significativamente</b>	:	3 productores (18% de los
<b>medianamente</b>	:	13 productores (76,5% de los
<b>un poco</b>	:	1 productor (5,5% de los
		encuestados)

De esto se deduce que el Programa en general es visto positivamente, y muchos productores supieron aprovechar las mejoras. En cuanto a la asistencia técnica, los subsidios permitieron que la cooperativa pudiera continuar con cuatro técnicos asesorando en el área técnico-productiva (dos en el área hortícola y dos en el área frutícola).

Cuando se les preguntó los aspectos negativos que habían percibido del programa 10 de los 17 productores, no contestaron.

Los otros aportaron los siguientes elementos :

- dificultades en la reconversión frutícola
- poco apoyo efectivo a los grupos ya existentes
- manejo de tiempos distintos a los de los productores
- falta de apoyo a organizaciones
- no respetaron los grupos ya formados
- imposición de formas de organización diferentes
- falta de experiencia
- falta de coordinación con otras instituciones
- falta de estudio de mercados

4) Otra limitante externa es la mayor apertura de mercado, con la consecuencia del aumento de la competencia en los productos (frescos y elaborados), con mayor exigencia de calidad y precios más bajos.

## 5) Modificación de los Canales de comercialización.

Existe un proceso, donde las cadenas de comercialización que tienen que ver con los supermercados e hipermercados están teniendo un papel cada vez mas importante en la compra-venta de productos. En el Uruguay no existe ninguna legislación que regule la expansión de las cadenas de supermercados. Esto tiene implicancias a la hora de fijar los precios de la mercadería, repercutiendo en el productor que queda a expensas del supermercado en los precios y requerimientos de calidad.

## 6) Carencia de normas de calidad a la interna del país para productos horti-frutícolas.

Existen ejemplos de intento de normalización en años anteriores : en 1991 se hizo un borrador de normas para los productos horti-frutícolas, pero al momento de aprobarlo se vio que no se estaba preparado para enfrentar dicho cambio y se dejó en suspenso.

Hoy existen normas de calidad en la comercialización con el Mercosur para ajo, cebolla y tomate. Estas normas están internalizadas, aprobadas por los socios y se aplican para la exportación e importación de productos, pero no se aplican en el mercado interno. Es un desafío y un elemento mas de diferenciación.

## **Limitantes internas.**

### 1) Compromiso desigual de los socios.

Por un lado, hay un grupo de socios que está mas comprometido con la cooperativa y trabaja activamente por ella, poniendo el bien común por encima del bien personal. Esto no ocurre con todos los socios, ya que hay otro grupo que mantiene con la cooperativa una relación comercial sin preocuparse demasiado por su organización. Esto provoca que exista un grupo sobre el que recae todo el compromiso y otros que mas bien se benefician de lo logrado. Esto genera fricción y problemas entre los socios.

### 2) Directiva sobre-cargada de actividades.

Actualmemnte la programación y la ejecución de las actividades de la cooperativa está centralizada en la directiva. Esto tiene como consecuencia una sobrecarga de las actividades. Una solución a este problema, es que se está pensando en contratar personal para actividades puntuales. Otra solución sería formar comisiones de trabajo mas participativas y representativas, que incluyeran a socios de los que tradicionalmente no se comprometen con la cooperativa.

3) Escasa o nula participación de la mujer en los ámbitos de decisión.

Ellas no participan en reuniones, ni asambleas de la cooperativa, perdiéndose de esta forma un aporte que sin duda enriquecería el trabajo. Más adelante se tocará este punto, proponiendo su integración en las actividades de la cooperativa así como ocupando diversos roles (especialmente dentro de la directiva).

4) Comercialización.

Este es un tema que viene preocupando a la cooperativa desde hace varios años. Con la construcción del packing se da un paso adelante muy importante, que sin duda repercutirá muy positivamente en la comercialización.

### 3.8 Perspectivas a Futuro.

En un corto, mediano y largo plazo la cooperativa deberá enfrentarse a una serie de problemas y deberá dar solución a otros :

En cuanto a los **técnicos** :

a) consolidar un equipo técnico horti-frutícola.

b) aumentar el numero de rubros en Planes de Producción.

- c) integrar a productores frutícolas dentro de la cooperativa.

En cuanto a los **socios** :

a) ante la falta de compromiso de los mismos, trabajar para generarlo, con información, formación e integración de los socios.

b) generar la mayor participación de la mujer en los ámbitos de decisión.

c) consolidar el grupo de socios existente e integrar a nuevos socios.

En cuanto al **packing** :

**Corto Plazo :**

a) Nuevo local: comenzar el traslado y las construcciones en la nueva dirección, mejor ubicada y con mayor infraestructura Este es un cambio importante para la cooperativa.

b) Cartera de clientes: es necesario aumentar el número de clientes significativamente, de forma de lograr mayores volúmenes y disminuir los costos, alcanzando el punto de equilibrio del packing.

c) Legalizar la situación laboral de la empresa.

d) Disminuir los costos variables indirectos.

**Mediano Plazo :**

- a) Que el packing sea el centro de empaque de toda la mercadería de los socios de la cooperativa.
- b) Coordinar la venta de productos en conjunto.
- c) elaborar una estrategia que utilice los descartes de la actividad.
- d) mejorar la infraestructura del mismo (nuevo local).

**Largo Plazo :**

- a) Centro de exportación para varias cooperativas.
- b) Venta directa desde el nuevo local.

**En cuanto a la comercialización :**

- a) generar nuevos canales, creando una red comercial que de seguridad a los socios de CALELCO.

**En cuanto al relacionamiento :**

- a) seguir generando nuevos vínculos con otras cooperativas y organizaciones.
- b) potenciando los ya existentes (CNFR, SERAFINO 2000, CALPANDO, COSPE, CESVI, etc.).

Capítulo IV.

Extensión rural : marco teórico, presentación y análisis del caso.



#### **4.1 Introducción.**

El presente capítulo, pretende hacer un aporte en el tema extensión rural.

Comienza con la presentación del marco teórico, en donde se recogieron los principales modelos, se define la extensión, el perfil de los agentes extensionistas y los conceptos implícitos detrás de cada sistema que se aplica.

Luego, se presentará la metodología utilizada por los técnicos extensionistas de la cooperativa CALELCO, intentando hacer un análisis de su trabajo.

De esta forma se planteará una forma de concebir la extensión rural en un caso particular de la realidad rural uruguaya.

Por último, se deducirán conclusiones y se hará una serie de propuestas que se plantean desde la perspectiva del autor.

#### **4.2 Marco Teórico de la Extensión Rural.**

##### **4.2.1 Evolución.**

Un servicio de extensión no es creado repentinamente, sino a través de un proceso de hechos, normas, decretos, leyes que van permitiendo su paulatina gestación hasta el logro de una institución.

En Latinoamérica los servicios de extensión se han ido generando a través de un largo proceso.

Tanto el proceso de desarrollo rural como la extensión agraria han experimentado una evolución progresiva y similar en el curso de la historia por tratarse de instituciones que persiguen objetivos semejantes atendiendo a que los

propósitos de la extensión se derivan y apoyan a los del desarrollo.

Hasta mediados del presente siglo, aunque siempre se tuvieron en cuenta objetivos amplios de bienestar, se dio más énfasis a los aspectos del desarrollo relacionado con lo económico, lo que en el caso de la extensión originó, por consecuencia, labores de asesoramiento técnico con las que se procuraba mejorar la agricultura más que el mejoramiento del hombre de campo. Se trataba de incrementar la productividad para satisfacer una creciente demanda con una disponibilidad de recursos productivos relativamente escasa.

Una vez que se concretó y aceptó el carácter educativo de la extensión su objetivo fundamental pasó a ser el desarrollo del hombre y de la sociedad, propósito que han compartido los extensionistas pertenecientes a organismos llamados de extensión agrícola, extensión rural, extensión agropecuaria o con otras designaciones y que tienen de común la educación rural informal.

De la actual conceptualización del desarrollo se han originado nuevas estrategias para el sector agrícola y dentro de este sector al subsector campesino. Una de ellas la constituyen los proyectos de desarrollo rural integrado, que por lo general tienen los siguientes objetivos :

- aumento y mejora de la producción
- cambio de actitudes, utilización adecuada de los recursos naturales
- balance de la libertad individual con el control social y, el aumento de las oportunidades para toda la población de lograr mejor salud, mayores conocimientos y habilidades, y de participar en el desarrollo como sujeto y objeto.

La extensión pasa a apoyar esos propósitos a través del mejoramiento de la tecnología, del cambio de actitudes de la población, del incremento de la participación de la gente y de sus instituciones en el proceso de desarrollo y en la mejor utilización de los recursos naturales.

Se entiende por tecnología, el conjunto de conocimientos, generalmente traducidos a métodos y prácticas agronómicas y socioeconómicas, y a insumos tecnológicos que se aplican, para desarrollar la agricultura.

El mejoramiento de la tecnología implica la modificación de conocimientos, destrezas y actitudes y el disponer de medios para aplicarlos.

En las últimas décadas, en los países del continente Americano, han coexistido servicios de extensión con diversos enfoques, por eso se plantean a continuación los modelos más comunes en extensión agraria.

#### **4.2.2 Modelos existentes en extensión rural.**

Una de las Teorías relacionadas a la extensión es la Teoría de la Modernización, basada en el paradigma lineal de desarrollo. En ella se plantea el desarrollo, como un proceso lineal, que va de lo imperfecto a lo perfecto.

Su máximo exponente es Rostow, quien define el concepto de Sociedad Tradicional y Sociedad Moderna.

Según Rostow, la Sociedad Tradicional necesita el aporte de una fuerza externa para cambiar y convertirse en una Sociedad Moderna. Este proceso será gradual y continuo, sin rupturas ni crisis.

Las cinco etapas de la Modernización que plantea Rostow son

- 1) sociedad tradicional
- 2) etapa de maduración
- 3) momento de despegue
- 4) sociedad industrial
- 5) sociedad de alto consumo.

Desde el inicio, se parte de que la situación en los sistemas sociales objetivo, es indeseable y perfeccionable, siguiendo un modelo similar al de los países desarrollados.

Esta teoría, fundamentó procesos que rindieron beneficios económicos con avances en el plano productivo, pero no tuvo éxito en el plano social, ya que generó procesos de diferenciación social, generalización de la marginalidad y crisis del medio ambiente.

En este contexto, nace el **Modelo de Difusión de Innovaciones** (Rogers y Shoemaker). Está implícita en toda la conceptualización del modelo difusionista la idea de que los cambios sociales son provocados por agentes externos al sistema social y que promueven el cambio en sistemas atrasados.

Esto implica en cierto modo negar a priori el valor del conocimiento acumulado por los sistemas sociales tradicionales a lo largo de su historia.

A partir de este pensamiento el trabajo de extensión adquiere carácter unidireccional.

Para Rogers la difusión es el proceso de comunicación que consiste en transferir o transmitir ideas nuevas a un sistema social, con la intención de modificar las conductas de los individuos que lo componen. El énfasis es siempre puesto en el individuo y su prontitud relativa de innovación.

En el proceso de adopción de innovaciones distingue las siguientes etapas : noticia, interés, evaluación, ensayos y decisión.

Por otro lado clasifica a los individuos en las siguientes categorías : innovadores, primeros adoptantes, primera mayoría, mayoría tardía y rezagados.

Maneja una tasa de adopción de innovaciones y manifiesta que la misma es afectada por las características de las innovaciones, el tipo de decisión de innovar, el canal

de comunicación utilizado, la naturaleza del sistema social y los esfuerzos del agente extensionista.

Como críticas a este modelo, se pueden puntualizar (De Hegedus, 1997):

\* El modelo asume que las innovaciones se producen en los centros de investigación, ignorando las fuentes del conocimiento local como un saber tan válido como el científico.

\* Asume que la adopción es siempre deseable sin considerar las circunstancias y objetivos propios que caracterizan al agricultor, que no son homogéneas para todos.

\* Asume que existe información suficiente, proveniente de los centros de investigación, para ser difundida.

\* Considera que la tecnología es a priori deseable, necesaria y buena en sí misma, por lo que la culpa de su no adopción recae en los productores y su resistencia al cambio. Por ende, no prevé mecanismos de evaluación.

\* No considera las consecuencias de las innovaciones en términos de su impacto ambiental o social.

\* Ignora el problema de quien decide que se difunde.

Este modelo es útil para la extensión, pero debe complementarse con estrategias diferenciadas por estratos, para evitar que el beneficio sea solo a una minoría de productores.

Otro modelo distinto, que surge en América (concretamente en Brasil) es el **Enfoque de Cambio Social Radical**, de Paulo Freire

Este, procura que los propios individuos, grupos y comunidades realicen un análisis crítico de su realidad,

transformándose de objetos en sujetos de su historia. Se cuestiona así el paradigma lineal de desarrollo, ya que desde una óptica semejante a la de Freire, pueden existir tantos modelos de desarrollo como comunidades diferentes haya.

Freire, es un teórico de la comunicación y educacionista, que sostiene que un hombre no alienado, es aquel capaz de comprender su realidad desde su aquí y su ahora analizando su pasado histórico y proyectando su futuro.

El modelo persigue la llegada del sujeto a un estado de conciencia crítica.

Freire, tiene la concepción de que los hombres no piensan solos, sino en función de la comunicación con otros hombres. De esto se deduce la idea básica de que el conocimiento es una producción social.

De su pedagogía se desprenden dos *elementos fundamentales* para la extensión :

1) Una pedagogía así concebida es impensable sin la participación activa de los sujetos, en un momento histórico determinado y en una situación determinada.

2) Implica un concepto ampliamente olvidado en extensión : la evaluación permanente que los sujetos en interacción social hacen de su propio proceso y que los habilita a tomar decisiones.

Tanto la participación como la evaluación son inherentes a la pedagogía freiriana.

Postula la necesidad de creación de dispositivos autónomos y autogestivos, enclavados en la propia sociedad civil.

Para Freire, el "modelo importado" de extensión se basa en una concepción paternalista y persuasiva, cuyo fin es

convencer y transmitir información desde un lugar de "saber" a uno de "no saber" o ignorancia (el agricultor).

La comunicación para Freire, no exige ya, como en los modelos comunicacionales clásicos, la presencia de dos sujetos que se comunican, sino de un círculo de sujetos que interaccionan entre sí, aprendiendo entre todos, incluido el extensionista.

Implícitamente, se refiere a la importancia de los grupos.

El concepto es similar al propuesto por Pichón Riviere desde su Técnica Operativa de Grupos.

La enseñanza - aprendizaje- para el cual este último acuñó el termino "enseñaje" para dar cuenta de alguna forma de ese proceso interactivo, en el que todos aprenden, incluido el docente.

El que extiende un conocimiento elaborado a aquellos que aún no lo tienen, está matando la capacidad crítica de aquellos. El acto del conocimiento , para Freire, es básicamente dialógico, y este diálogo es imprescindible para la interacción y producción del conocimiento como fenómeno social.

Para Freire (1973) no es posible que el agrónomo intente el cambio de las actitudes de los campesinos mediante su "adiestramiento". El esfuerzo debe ser orientado -no hacia una extensión- sino a una "comunicación" que persiga una concientización. Este esfuerzo debe permitir a los individuos apropiarse críticamente, de la posición que ocupan, con los demás en el mundo.

Según el enfoque freiriano, el agrónomo extensionista podría y debería actuar como facilitador del proceso de pensar y actuar que la comunidad realice en su situación histórica particular. Más que un educador, debería funcionar como coordinador o "co-pensar" al decir de E. Pichón Riviere. Esto implica que el agrónomo será uno más entre todos, desde su lugar particular, en el proceso de construir un espacio

para la comunicación y el análisis crítico histórico de la realidad que se busca cambiar. En este sentido, el agrónomo ayudará a que los individuos piensen por sí mismos y evalúen críticamente su situación, construyendo sus propias decisiones. Además, este proceso resulta en un aprendizaje (aprehensión) no sólo para los individuos de la comunidad o grupo en cuestión, sino para el propio extensionista.

Desde su libro, *Extensión o comunicación*, Paulo Freire explica que "conocer no es el acto, a través del cual un sujeto transformado en objeto, recibe, dócil y pasivamente, los contenidos que otro le da o le impone. El conocimiento, por el contrario, exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante. Implica invención y reinención.

Señala que la capacitación técnica, no puede focalizarse, en una perspectiva humanista y científica, salvo que este en un contexto de una realidad cultural total, puesto que las actitudes de los campesinos, con relación a fenómenos como la siembra o la cosecha, tienen que ver con sus actitudes frente a la naturaleza, con las ideas expresadas en su culto religioso, con sus valores, y otros elementos. Como estructura, esta totalidad cultural no puede afectarse en ninguna de las partes, sin que haya un reflejo automático en las demás.

Se deduce, por lo tanto, que el agrónomo-educador no puede cambiar las actitudes de los campesinos, en relación a cualquier aspecto, sin conocer su visión del mundo, y sin confrontarlo en su totalidad.

Afirma que ni a los campesinos, ni a nadie, se persuade, o se somete, a la fuerza mítica de la propaganda, cuando se tiene una opción liberadora.

En este caso, se les problematiza su situación concreta, objetiva, para que, captándola críticamente, actúen, también críticamente sobre ella.



Este sí, (afirma Freire), es el trabajo autentico del agrónomo como educador, del agrónomo como especialista, que actúa con otros hombres sobre la realidad que los mediatiza.

No les cabe, por lo tanto, desde una perspectiva realmente humanista, extender sus técnicas, entregarlas, prescribirlas; no les cabe persuadir, ni hacer de los campesinos, el campo propicio para su propaganda.

Como educador, se rehúsa a la "domesticación" de los hombres; su tarea corresponde al concepto de comunicación, no de extensión.

En el libro, se expresa que, en la medida en que en el termino extensión, está implícita la acción de llevar, de transferir, de entregar, de depositar algo en alguien, resalta en el, una connotación indiscutiblemente mecanicista. Pero, como este algo que está siendo llevado, transmitido, transferido (para ser, en última instancia, depositado en alguien -que son los campesinos-) es un conjunto de procedimientos técnicos, que implican un conocimiento y que son conocimiento, plantea las siguientes preguntas : será acto de conocer aquel a través del cual un sujeto, transformado en objeto, recibe pacientemente un contenido de otro ? Puede este contenido, que es conocimiento de, ser "tratado" como si fuese algo estático? Estará o no sometido, el conocimiento, a condicionamientos histórico-sociológicos ?.

Para Freire, el conocimiento exige una presencia curiosa del sujeto frente al mundo. Requiere su acción transformadora sobre la realidad. Demanda una búsqueda constante. Implica invención y reinención. Reclama la reflexión crítica de cada uno sobre el acto mismo de conocer, por el cual se reconoce conociendo y, al reconocerse así, percibe el "cómo" de su conocer, y los condicionamientos a que está sometido su acto.

Freire afirma que conocer es tarea de sujetos, no de objetos, y que es como sujeto y solamente en cuanto sujeto, que el hombre puede realmente conocer y que para ello, es necesario que, en la situación educativa, educador y educando asuman el papel de sujetos cognocentes, mediatizados por el objeto cognocible que buscan conocer.

El objetivo perseguido es entonces el de posibilitar, a través de la problematización del hombre-mundo, o del hombre en sus relaciones con el mundo y con los hombres, que profundicen su toma de conciencia de la realidad, en la cual y con la cual están.

Freire, repite varias veces en sus ensayos y libros, que el conocimiento no se extiende del que se juzga sabio, hasta aquellos que se juzgan no sabios; el conocimiento se constituye en las relaciones hombre-mundo, relaciones de transformación, y se perfecciona en la problematización crítica de estas relaciones.

Señala que el trabajo del agrónomo no puede ser el de adiestramiento, ni siquiera el de entrenamiento de los campesinos en las técnicas. "...si se satisface con un mero adiestrar, puede inclusive, en ciertas circunstancias, conseguir una mayor rentabilidad del trabajo. Entretanto, no habrá contribuído en nada, o en casi nada, a la afirmación de ellos como hombres mismos.

De esta forma, el concepto de extensión, analizado desde el punto de vista semántico, y del punto de vista de su equívoco gnoseológico, no corresponde al trabajo indispensable -cada vez más indispensable- de orden técnico y humanista, que le cabe desarrollar al agrónomo."

Afirma que el trabajo de agrónomo, como educador, no se agota, y no debe agotarse, en el dominio de la técnica, puesto que esta no existe sin los hombres, y estos no existen fuera de la historia, fuera de la realidad, que deben transformar.

Para Freire, las dificultades mayores, o menores, impuestas por la estructura del quehacer dialógico, no justifican el anti-diálogo, del cual la "invasión cultural" es una consecuencia..."sean cuales fueren las dificultades, aquellos que están con el hombre, con su causa, con su liberación, no pueden ser antidialógicos".

El diálogo y la problematización aparecen como herramientas para la concientización.

Sitúa al agrónomo como un educador, como uno de los agentes del cambio. Le da una participación en el sistema de relaciones campesino-naturaleza-cultura, que no queda reducida a un estar frente, o a un estar sobre, o a un estar para, los campesinos, sino que deben ser un "estar con ellos", como sujetos del cambio.

Para terminar con la presentación de este enfoque, Freire señala que, lo más importante es que cualquiera que sean los puntos de apoyo, de los cuales pueda disponer el agrónomo-educador, debe saber que son auxiliares, que sólo se justifican si fueran usados en un quehacer liberador.

Desde el I.I.C.A. (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas) en los comienzos de los 70, la influencia freiriana es recogida por Ignacio Ansorena, Díaz Bordenave y J. Bosco Pinto.

Los aportes innovadores de Díaz Bordenave incluyen la necesidad de establecer estrategias de extensión diferenciadas para cada estrato social. Propone dos grandes sectores a tener en cuenta en estas estrategias :

- \* los productores empresariales, comerciales e industriales

- \* los pequeños productores y los nuevos propietarios emergentes de los procesos de reforma agraria.

Otro aporte innovador de Bordenave (1970) es el énfasis que pone en la necesidad de promover la "organización voluntaria" de los agricultores y que los agentes de extensión rural dirijan sus acciones hacia esas organizaciones.

Llega a la conclusión de que no hay modelos de comunicación y de extensión rural absolutamente acertados o erróneos, sino que dependen del contexto en donde se aplican.

Por otro lado, J. Bosco Pinto, en 1973, propulsó una metodología de investigación participante y de programación participativa, que no trata de investigación pura, sino de investigación para la acción. Hace especial hincapié en el lenguaje, como vehículo del conocimiento.

Destaca la importancia de saber captar el pensar de la comunidad sobre su propia realidad y cómo es la percepción que aquella tiene de esta realidad. Para ello el lenguaje es la forma en que la comunidad expresa su percepción de esa realidad.

Este enfoque pone el acento en la autogestión, la capacidad y la necesidad de los sujetos de tomar decisiones y participar de la programación y la investigación.

Un modelo que se ha aplicado y continúa aplicándose actualmente en el agro uruguayo, es el de **Asociaciones de Asesoramiento Técnico**. Este enfoque consiste en grupos de productores que se asocian para lograr el mejoramiento integral de sus explotaciones a través de la cooperación técnica con financiación propia o subsidiada por el Estado.

Como **ejemplos** de este sistema están :

1. Los CETA de Francia (Consortios de Experimentación de Tecnología Agrícola o Centros de Estudio de Técnicas Agrícolas)
2. Los G.V.A. (Grupos de Vulgarización Agrícola)
3. En Alemania se encuentran los Círculos de Asesoramiento
4. En Venezuela las Asociaciones Ganaderas del Zulia y el Programa PROGRESA, auspiciado por el Ministerio de Agricultura y Cría
5. En Estados Unidos la Balanced Farming Association

6. En Uruguay y Argentina los C.R.E.A. (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola) que tomaron como modelo los CETA

El **proceso** que sigue este enfoque, por lo general, tiene las siguientes tres etapas :

1. Formulación del Plan de Explotación por cada miembro con el asesor técnico
2. Visitas periódicas de asesoramiento para respaldar la ejecución del Plan
3. Rotativa de reuniones del grupo en sus predios con el asesor y otros técnicos especialistas.

Otro de los enfoques en extensión es el llamado **Enfoque Sistemico**.

Una perspectiva sistémica entiende que captar la totalidad de una situación siempre es un proceso de construcción de "un todo" en función del propósito del analista. Esto inscribe al pensamiento sistémico dentro de una epistemología constructivista y no positivista.

El desarrollo del pensamiento sistémico, acerca de la complejidad organizada, fue impulsado por la imposibilidad de aplicar los esquemas tradicionales del método científico en problemas complejos. Un sistema complejo, como por ejemplo un sistema agrario, se define cuando por su naturaleza no puede ser descompuesto o reducido, sino que debe ser abordado en su totalidad.

Aceptar que un problema es complejo, implica aceptar que no es posible obtener una descripción exhaustiva del mismo y que siempre se pueden ignorar variables que luego se revelen como fundamentales; que es posible tener tantas descripciones del problema como personas puedan sentirse involucradas.

Una de las primeras consecuencias sobre la extensión agraria que tiene el pensamiento sistémico, es el reconocimiento de la explotación agraria como un sistema complejo y al agricultor como piloto de un sistema complejo.

Considerar a la empresa agraria implica tomar en cuenta el uso de estrategias de extensión participativas, que incluyen al productor y sus proyectos (Jouve, 1994).

Según esta teoría, el rol de la extensión es el de facilitar el desarrollo del conocimiento y entendimiento por parte del productor acerca de su establecimiento, entendido como una totalidad que lo incluye, a los efectos de que pueda estar en condiciones de tomar mejores decisiones (Woog, Kelleher y Turner, 1993). La calidad de estas decisiones, no solamente es evaluada por su eficiencia sino además por su eficacia, su capacidad de alcanzar las metas propuestas y su efectividad, es decir el grado de adecuación de estas decisiones a los objetivos del productor (Landais y Deffontaines, 1990).

El enfoque sistémico introduce una nueva terminología, una nueva forma de pensar los problemas que ha estado tomando fuerza en los últimos 50 años. El reconocimiento de que las partes no pueden ser estudiadas separadas del todo al que pertenecen, es la idea básica sobre la que se apoya. Sus exponentes más conocidos son I. Prigogine (premio Nobel de Química), H.A. Simons (premio Nobel de Economía), y E. Morin (Sociólogo francés).

En la literatura agraria internacional el producto más conocido de este enfoque es lo que se denomina "soft system methodology" (Checklan, 1981).

La utilización del enfoque sistémico a la problemática agraria ha mostrado que se pueden abordar los problemas que genera una agricultura "productivista" (ecológicos, sociales) con mayores probabilidades de éxito.

"El caso del Uruguay y su problemática agraria constituyen un caso particular, donde las turbulencias a las que está sometida su agricultura, se ubican en el contexto de un país que comparte muchas características (porcentaje de población rural; nivel de educación, etc.) y preocupaciones

con los países desarrollados, sin disponer de sus medios materiales. Esto exige un análisis local, contingente, que pueda mejorar las acciones que se planeen en esta época de cambios. Sin ninguna duda, la idea de sistemas aportará mucho en este camino" (Ing.Agr.Pedro de Hegedus, Ph.D., Facultad de Agronomía).

Por otra parte, en la reunión internacional sobre extensión rural, organizada por la FAO, realizada en Santiago de Chile, en el año 1996, planteó que para que la agricultura sea rentable y competitiva es absolutamente indispensable que los servicios de asistencia técnica y extensión rural, públicos o privados, proporcionen a los productores los conocimientos, habilidades y destrezas para que ellos se profesionalicen y se transformen en verdaderos empresarios (aunque sean pequeños) que sepan, puedan y quieran solucionar ellos mismos sus propios problemas, emancipándose, hasta donde sea posible : del cada vez más insuficiente e ineficaz apoyo estatal, y de la excesiva y a veces innecesaria dependencia del sector agroindustrial y comercial privado.

Una estrategia de desarrollo más autogestionario y más autodependiente debería empezar, siempre que técnica y económicamente sea recomendable, con la adopción de medidas emancipadoras, en reemplazo a las perpetuadoras de dependencias, como por ejemplo : utilizar semillas de producción propia en vez de semillas híbridas importadas, adoptar medidas preventivas en vez de gastar sus escasos recursos en medidas curativas (fitosanitarios), obtener mayor productividad de los factores de producción ya existentes en el predio, antes de adquirir mayor cantidad de ellos, utilizar insumos intelectuales y tecnologías de proceso antes de insumos materiales y tecnologías de producto, aplicar tecnologías que prescindan del crédito, antes de solicitar más crédito, o lograr más eficiencia en vez de solicitar más subsidios.

Se afirma que, a través de esta estrategia emancipadora disminuirían en gran parte los motivos que niegan oportunidades de desarrollo al 90% de los agricultores latinoamericanos que actualmente no tienen un adecuado acceso a los factores externos de modernización de la agricultura.

#### **4.2.3    Técnicos    extensionistas:    perfiles, debilidades, capacitación y cometidos.**

Los agentes de extensión tendrían entonces, la responsabilidad de ser los principales instrumentos para promover el desarrollo de la agricultura, ya que los problemas mas inmediatos de la mayoría de los productores son de naturaleza tecnológica, gerencial y organizativa, y consecuentemente "sólo un ente capacitador y difusor de innovaciones podrá encargarse de empezar a solucionar estos problemas con objetividad y realismo" (FAO,1996).

Los bajos rendimientos promedio de la agricultura latinoamericana demuestran que la inmensa mayoría de los productores no adopta tecnologías elementales y de bajo costo para cuya aplicación generalmente no se requiere de recursos adicionales sino que de conocimientos adecuados.

Sin embargo, muchos extensionistas tienen debilidades internas y externas que les impiden asumir esta responsabilidad, porque además de no contar con un adecuado soporte de las demás agencias que apoyan el sector agropecuario (por ejemplo investigación o crédito); adolecen entre otras de deficiencias operativas, técnicas y estratégico/metodológicas.

En la misma reunión se puntualizaron tres debilidades de los agentes de extensión:

a) permanecen insuficiente tiempo en los predios y comunidades y gran parte de ese escaso tiempo lo dedican a actividades que no son de capacitación ni de transferencia de tecnologías.

b) no están adecuadamente formados ni capacitados para formular soluciones compatibles con los recursos que los productores realmente poseen y para ofrecer respuestas concretas a los problemas tecnológicos, gerenciales y organizativos que ellos enfrentan en los distintos eslabones del negocio agrícola, como consecuencia, aunque ejecuten con reconocido altruismo y abnegación muchas actividades, estas generalmente no se traducen en resultados, y no producen un



rápido, perceptible y amplio impacto de cambio en los establecimientos y comunidades rurales.

c) no adoptan estrategias más adecuadas para involucrar en su labor a otras instituciones que podrían apoyar, multiplicar o financiar sus actividades (municipalidades, cooperativas, gremios de productores, agroindustrias que fabrican insumos, etc.), tampoco adoptan las metodologías más adecuadas para aumentar la cobertura y reducir los costos por familia asistida (formación de grupos o cooperativas, por ejemplo).

Sintetizando, se podría decir que, a nivel latinoamericano, no producen el impacto esperado, entre otras razones porque difunden con insuficiente intensidad, a muy pocos productores, y a través de métodos inadecuados, innovaciones tecnológicas y contenidos educativos que no son suficientemente eficaces para solucionar visible y rápidamente los problemas de producción, productividad, ingresos y bienestar de las familias rurales (FAO, 1996).

En la reunión se afirmó que, los extensionistas, no podrán cumplir adecuadamente su función como importantes catalizadores y estimuladores del desarrollo agropecuario mientras persista la paradójica contradicción entre una inadecuada oferta de decenas de miles de extensionistas sub-utilizados en América Latina, y la demanda insatisfecha de millones de agricultores que no pueden desarrollarse porque les falta, principal y exactamente, el insumo intelectual que podría y debería serles proporcionado por los referidos agentes de extensión.

Esta paradoja se debe en gran parte a que el contenido y la forma como los agentes difunden sus mensajes no satisfacen y no responden a las demandas reales y cotidianas de los agricultores tal como son y con los recursos que realmente poseen (insuficiente y mala calidad de la tierra, sin riego, sin crédito, con pocos insumos modernos, sin maquinaria apropiada, sin garantías de precios, sin subsidios, sin proteccionismo).

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación presentó aspectos conceptuales que deberían (desde su punto de vista) regir la labor de los agentes de extensión en América Latina :

1. El liberalismo plantea la necesidad de una agricultura más autodependiente. Si la agricultura no es rentable o sostenible en el tiempo sin soportes externos, no es viable. El agente extensionista deberá contribuir a que los productores se conviertan en un plazo razonable, en sostenibles por sus propios medios.
2. Subsidiariedad del Estado. El Estado debe restringir su rol a aquellos campos donde la acción promotora del desarrollo no pueda ser delegada o no sea atractiva a la empresa privada, haciendo una tarea de inductor, facilitador o normatizador y no necesariamente de ejecutor.
3. Plasticidad adaptativa. Los agentes extensionistas deberán poder adaptarse ágilmente a los cambios que plantea la economía de mercado y los propios resultados de su gestión.
4. Enfoque de la agricultura como negocio (búsqueda de la rentabilidad). Enfoque de autoformación (enseñar a aprender). La tarea debe apuntar a lograr productores empresarios, capaces de manejarse con relaciones costo-beneficio y operar en consecuencia, con acceso directo a la información y capaces de buscar y encontrar soluciones propias, compatibles con sus reales circunstancias.
5. Modelos propios. No priorizar modelos tecnológicos importados sino trabajar con criterio amplio, y comparando ventajas e inconvenientes de cada alternativa en la coyuntura y en el tiempo.
6. Asistencia autogestionaria y diferenciada. El productor debe ser actor en la definición de objetivos, metas, técnicas y plazos y las propuestas deben estar adaptadas a cada situación o grupo.

7. Metas definidas, recursos y tiempos limitados. Los extensionistas deberían trabajar conscientes de estas limitaciones que favorecerán una tarea eficiente y resultados concretos en tiempos y forma.

8. La única garantía es la capacidad de producir buenos resultados. Por lo expresado, todo extensionista es finito en el tiempo y la única esperanza de continuidad se la darán buenos resultados y nuevas metas posibles.

9. Servicios deben responder a las necesidades del productor y su familia. Ya no puede haber acciones que no respondan a una necesidad real y a una demanda explícita, surgida de una acción conjunta y personalizada.

10. Asunción de riesgos. Compromiso con resultados. De acuerdo a lo mencionado en los puntos 7 y 8, los extensionistas deberán asumir las consecuencias de sus fracasos y recogerán, si los hay, los frutos de sus aciertos.

11. Defensa del mercado libre y leal. Permanecerán y crecerán los elegidos por los clientes-usuarios de los técnicos extensionistas.

12. El valor de los servicios es el precio que se paga por ellos. Hará falta trabajar en la concientización del productor de su derecho de reclamar por algo que está pagando y de la necesidad de hacerse cargo de costos por servicios que recibe en forma diferencial.

13. El productor es cliente-usuario (activo-gestor).

El rol del productor como agente activo y comprometido con las acciones y resultados de las tareas del técnico extensionista es parte indispensable del éxito del trabajo.

Considerando lo expresado, el perfil del agente extensionista debe darle las condiciones necesarias para ayudar a que los productores se transformen en eficientes empresarios que sepan producir racionalmente, administrar sus predios y comercializar insumos y excedentes.

De lo anterior se desprende que la **capacitación** del **agente extensionista** debe tener las siguientes características :

1. Otorgarle una formación técnico-productiva, metodológica y empresarial que haga posible su real contribución a que las familias rurales asistidas por ellos, sepan, quieran y puedan adoptar actitudes positivas de cambio que lleven a la solución de sus problemas tecnológicos, económicos y organizativos.

2. Que en lo posible, su formación, abarque todos los eslabones o etapas del negocio agrícola con el propósito de que su acción de capacitación contribuya simultáneamente a :

- \* reducir al mínimo los costos unitarios de producción;
- \* mejorar la calidad de los productos, e
- \* incrementar al máximo el precio de venta de los excedentes.

3. Que consideren que la producción en su condición de actividad económica debe ser muy eficiente para que pueda ser rentable; en circunstancias normales, parte del ingreso adicional que el agricultor obtenga como consecuencia del apoyo técnico del extensionista podrá ser destinado al pago de sus honorarios.

4. Que la formación del extensionista lo prepare para desempeñarse con igual eficiencia en los aspectos económico-productivos y en los relacionados con el desarrollo rural y la organización; ya sea con recursos abundantes o escasos y muy limitantes; con la producción empresarial macro, o con la del pequeño productor familiar.

5. Inducir a la actitud autodidacta, a la actualización y el perfeccionamiento constante, a través de autoestudio con material bibliográfico relevante, especializado y actualizado (que el técnico debería tener disponible y fácilmente accesible).

6. Estar muy bien capacitados en aspectos de autogestión y administración rural.

7. Saber efectuar diagnósticos constructivos, poniendo énfasis en los problemas reales, en las causas que los originan, identificando potencialidades y oportunidades y priorizando la solución de aquellos problemas que no dependan de decisiones, servicios y recursos externos a los predios y comunidades.

8. Tener habilidades para trabajar con productores, ya sea en forma individual o grupos organizados.

9. Relacionarse con la investigación para estimularla a que genere innovaciones adecuadas a las reales circunstancias de los distintos estratos de productores de su área de influencia.

10. Lograr que el extensionista este comprometido en transformar las adversas realidades existentes en el campo, en vez de perpetuarlas; y consciente que si el no lo hace difícilmente los problemas serán resueltos porque es el quien tiene o debería tener los instrumentos idóneos para hacerlo.

Como aspectos estratégicos y metodológicos, la FAO propone, que si bien los resultados económicos deberán aparecer, el extensionista no deberá perder de vista que el desarrollo permanente y duradero requiere cambios de actitudes, conductas, valores, habilidades y destrezas, y por esta razón la acción del técnico deberá ser fundamentalmente de carácter educativo.

Se afirma que los sistemas de extensión deberían estructurarse con participación gubernamental y privada (sistema mixto), de forma de promover en forma gradual y sistemática la privatización de los servicios de extensión; que el servicio de extensión tendría que preparar a los productores para su propia gestión en la administración de los servicios que requiere para realizar sus actividades económico-productivas y de desarrollo social.

Considerando la diversidad de niveles de edad, economía y contexto de los productores, las estrategias de extensión deberían adecuarse a las condiciones diferenciales de la población en su demanda y capacidad de financiamiento de estos servicios.

Plantea que el sistema de extensión rural propenderá a la participación coordinada y complementaria de ONGs, empresas de servicios, organizaciones de productores y centros educativos con los servicios oficiales de extensión rural y que sería recomendable que los servicios de extensión mantuvieran en forma periódica y permanente relaciones de intercambio con los servicios de investigación agrícola, con fines de actualización y perfeccionamiento. Además se considera indispensable un programa conjunto de investigación aplicada y extensión para la validación de tecnologías.

Una buena estrategia de un servicio de extensión, consiste en definir claramente sus objetivos y difundir los resultados alcanzados, obteniendo con ello el prestigio necesario para recabar el apoyo de otros servicios.

Se aconseja involucrar a los jóvenes y a las mujeres rurales en las estrategias de extensión, utilizando mecanismos que estimulen su acceso gradual a la actividad agrícola.

Si priorizamos el trabajo de extensión con grupos de productores, se amplía la cobertura de los extensionistas y se reduce el costo por familia. Esta metodología permite manejar mayor información, unificar criterios, establecer metas comunes, analizar y solucionar mayor cantidad de problemas, y mejorar la labor educativa, organizativa y co-responsable de sus integrantes. También educa en la democracia, es emancipadora, enseña a respetar la mayoría, el productor se entrena y mejora su expresión, puede confrontarse con iguales, se tiene acceso a mayor número de organizaciones, se pueden tramitar ayudas de ONGs o estatales, y el productor se siente más respaldado en sus decisiones. Tal, es la que aplican los productores de CALELCO y es de especial interés el analizar el rol que cada uno de los técnicos extensionistas tiene en este funcionamiento, habiendo aquellos que se especializaron en el asesoramiento más de tipo técnico-productivo y los que se especializaron más en aspectos organizativos y de gestión.

En nuestro país, se realizó el Encuentro de Facultades latinoamericanas, en donde se trabajó en torno al tema servicios de asistencia técnica a pequeños productores (agosto de 1997). En dicho encuentro, el Ing.Agr. Daniel Hojman (extensionista del Ministerio de Agricultura y

Desarrollo Rural de Israel), afirmaba que el funcionario de extensión constituye un vínculo entre la investigación y los agricultores, entre los adelantos científico-tecnológicos y su aplicación práctica.

" El extensionista debe cooperar con ambas partes y establecer y mantener una comunicación entre ellas. Este nexo es sumamente importante y su valor se hace patente en aquellos medios donde no existe : en tales casos existe un profundo divorcio entre la "torre de marfil" universitaria y el quehacer diario a nivel de finca " .

Sin embargo, concebía la función del extensionista, no como un simple intermediario o distribuidor de conocimientos sino como un profesional que debe poseer los conocimientos teórico-prácticos necesarios para un correcto desempeño de su profesión y por otro lado tener una actitud apropiada frente a los "clientes" a los que debe asistir.

Afirma que a pesar de que en los últimos años se ha generalizado el termino "transferencia de tecnologías" , está convencido de que no acierta a definir correctamente la labor de extensión. Aun suponiendo que el termino "tecnologías" pueda ser entendido en su más amplio sentido, tiene un tinte "tecnocrático" y supone que el extensionista trae, transfiere al productor técnicas de producción nuevas, quizás desconocidas o hasta el momento no aceptadas por el.

El termino, acentúa el papel del extensionista como divulgador, mientras que en la realidad se asemeja más a la de un asesor/consejero, comprometido con el "cliente", que junto con el productor elabora un análisis de la realidad del predio y propone una metodología de trabajo, asumiendo la responsabilidad sobre la actividad y los logros. " El extensionista no es un vendedor de mercancías que si el productor quiere, o se convence, consume, y que si no quiere, pues no lo hará...el extensionista asume un rol mucho más involucrado con los resultados que el productor obtiene..".

Afirma que si bien los conocimientos teóricos y prácticos son importantes, la labor del extensionista comienza y termina entre seres humanos de cuyas necesidades y problemas debe preocuparse, no para resolverles sus problemas o satisfacer sus necesidades, sino mas bien para mostrarles

cómo afrontar por sí mismos los problemas con los recursos existentes.

En definitiva, el extensionista así concebido, intenta amparado en su profesionalismo, causar en el productor cambios de conducta, o sea, cierta modalidad de trabajo que venía siendo desarrollada de cierta forma hasta determinado momento, será modificada y de aquí en más efectuada de otro modo (con o sin "tecnología" nueva). Causar cambios de conducta pertenece más bien al terreno de la sicología y efectivamente en buena medida el extensionista debe "conocer el alma" de sus clientes, ya que distintas personas son motivadas por diferentes impulsos e intereses.

El objetivo de la labor de extensión es descrita a menudo como "ayudar al agricultor a ayudarse a sí mismo".

Otros, entienden que la extensión es un proceso educativo fundamental, en el cual el productor agropecuario es el fin, y la tecnología solamente un medio para mejorar su calidad de vida (Rimbaud, Irigoyen y Arcauz, Fac. de Veterinaria, 1997).

Otros, afirman que en la práctica, el objetivo de trabajo del extensionista, debe ser "elevar el nivel de rentabilidad de la actividad del productor", y que ello implica una cabal comprensión de las condicionantes en las cuales se desarrolla la labor del productor. Esto surge como producto de una relación extensionista-productor con cierto nivel de confianza, y como resultado de la aplicación de determinadas técnicas de trabajo. En cuanto a este último punto, las técnicas de trabajo más comúnmente empleadas incluyen:

- \* visitas al predio con cierta asiduidad (por lo general programadas de antemano).

- \* reuniones de productores (para intercambiar información y experiencias).

- \* cursos (por lo general de corta duración y sobre temáticas concretas).



\* elaboración de material didáctico (como folletos, revistas, carteleras).

\* planificación y evaluación conjunta de la labor.

Cada uno de dichos métodos tiene sus ventajas y desventajas. En el caso de los productores familiares, hay que poner un énfasis especial en una clara definición de objetivos por parte del extensionista, que sean elaborados junto con el productor. Esto permitirá tener una idea clara sobre dónde poner énfasis, cuales son las técnicas adecuadas para lograrlo y permite evaluar los resultados.

El extensionista cumple una labor ardua y generalmente con mediocre remuneración tanto desde el punto de vista estrictamente económico como del reconocimiento que recibe. Como forma de compensar dicha situación, es una realidad común en nuestro país el "multiempleo" y la participación en otras tareas o actividades como la docencia o la investigación, o inclusive como productores, a efectos de mantenerse en el servicio, bien formado y actualizado y obtener una remuneración mayor que permita la sobrevivencia.

#### **4.2.4 Sistemas de extensión.**

Se estima que lo más conveniente es un sistema que puede llamarse tradicional-modernizado, que combinando adecuadamente los diferentes enfoques, de acuerdo a cada situación en particular, sume las ventajas que tiene cada uno de ellos.

Un sistema eficiente de extensión, debe cumplir entre otros, con los siguientes requisitos (Ramsay y Beltran) :

1. La extensión debe estar estrechamente relacionada con una investigación aplicada que resuelva problemas actuales, interdisciplinaria y multifactorial (técnica, económica y social) realizada no sólo en las estaciones oficiales sino también en campos locales y fincas privadas.

Las relaciones entre investigación y extensión pueden establecerse entre otras, en las siguientes formas :

a) de integración. En este caso tienen una misma conducción. Se diagnostica, se fijan los objetivos y se planifica en forma conjunta. Este es el caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) de Argentina.

b) de asociación. Se coordinan mediante mecanismos ad-hoc y por los especialistas de extensión. Ej. Land Grant Colleges de USA.

c) de articulación. Mediante la programación se integra la investigación con la extensión y los usuarios como en el caso del Programa MAC/76-1 de Venezuela y el Plan Puebla de México.

2. Los programas de extensión deben estar involucrados dentro de programas de desarrollo agrícola o rural.

3. Los productores deben participar en la planificación, gestión y evaluación de los programas de extensión.

4. La extensión debe estar basada en un diagnóstico de la situación rural.

5. El sistema debe contar con los medios y recursos necesarios.

6. Deben existir adecuados mecanismos de coordinación rural para la acción interinstitucional del sector rural.

7. El personal del sistema debe tener una capacitación continua.

8. Se debe contar con un sistema nacional de información de ciencias agropecuarias.

9. Se debe promover las agrupaciones de usuarios del sistema.

10. El programa debe evaluarse constantemente.

Al planificarse la extensión, deben establecerse los indicadores para la evaluación y los instrumentos para medirlos.

#### **4.2.5 Definición, objetivos de la extensión agraria.**

La extensión se puede definir como la disciplina aplicada, cuyo objetivo es el desarrollo de las sociedades rurales, basada en la generación y planificación de dispositivos de educación, información y comunicación. Es una disciplina que se nutre de varias ciencias tales como la sociología, la antropología, las ciencias de la comunicación, la psicología y la economía.

En Uruguay se tiende a adjudicar a la palabra extensión un sentido más amplio que asistencia técnica. Existe una diferencia conceptual entre entender la extensión como un proceso unidireccional de carácter educativo o un proceso de diálogo permanente entre las partes involucradas.

"La extensión agrícola debe ser considerada fundamentalmente como un programa educativo, tendiente a desarrollar las capacidades de la población rural. Tiene que estar encaminado a producir cambios educativos en los conocimientos, en las actividades y en las actitudes de la población rural. Estos conocimientos, actitudes y habilidades pueden ser canalizados hacia aspectos productivos, pero no deben limitarse solamente a los efectos productivos" (Ing.Agr. Carlos Rucks, 1998).

Para Rucks (ver entrevista en Anexo), a veces se confunde extensión agrícola con el desarrollo de transferencia de tecnología agropecuaria. Afirma que hay que educar a la población rural en su integridad, o sea hacer crecer al ser humano rural en todos sus aspectos, por eso el énfasis de extensión debe ser de naturaleza educativa.

Ramsay y Beltran en su libro "Extensión Agraria, estrategia para el desarrollo rural" plantean que el propósito de la extensión se identifica con el de desarrollo y puede sintetizarse como el de lograr mejores condiciones de

vida de la sociedad para lo que entre otras cosas, se precisa aumentar y mejorar la producción.

Los **objetivos** de la extensión serían :

- extender una tecnología que tienda a aumentar y mejorar la producción y la productividad, disminuir el desempleo, aumentar los ingresos y conservar los recursos naturales
- mejorar las condiciones de vida de la población
- promover y fortalecer la organización de la gente
- mejorar la prestación y utilización de servicios institucionales
- educar y capacitar a la población en aspectos técnicos, económicos, sociales y culturales
- promover y fortalecer la participación en la toma de decisiones y en los beneficios del desarrollo
- mejorar el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales.

#### **4.3 La Asistencia Técnica en las Cooperativas Agrarias.**

Ya son tres los encuentros de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), donde el tema asistencia técnica y extensión es considerado, lo cual denota la importancia que el cooperativismo agrario le otorga al tema.

En el foro cooperativo de Trinidad, una comisión trabajó sobre el tema, concluyendo que la extensión cooperativa era la herramienta fundamental para acercar al socio a la cooperativa, para integrarlo a la vida de la misma y para que los socios mejoraran sus niveles de vida.

En el encuentro de Colonia en 1987, se volvió a tratar el tema, ya con la mayoría de las cooperativas con departamentos técnicos integrados a su esquema de funcionamiento, pero en una etapa en la cual aún se tiene una amplitud de temas a trabajar y los departamentos técnicos hacen varias actividades.

Actualmente, la mayoría de las empresas agro-comerciales cuentan con departamentos técnicos especializados en los rubros que se trabaja. Muchas barracas y lugares de venta de agro-químicos tienen técnicos asesorando a los clientes.

El eje central de trabajo es la atención a los planes de producción de la cooperativa, planes de cultivos contratados y de producción de semillas. Sin embargo, esta situación no es común en la granja, ámbito en el que hay pocas cooperativas, y de entre las que hay, no son comunes que se apliquen Planes de Producción, ni que existan departamentos técnicos especializados.

Hoy en día, es generalizado el asesoramiento técnico en la compra y venta de insumos donde la gran variedad de productos obliga a todas las empresas que giran en el ramo a tener un técnico que respalde sus compras y ventas.

Las áreas que se han dejado de lado en mayor o menor grado son las de promoción cooperativa o extensión cooperativa, tal cual fuera reclamado en el encuentro de Trinidad como una necesidad de la cooperativa en su aporte al desarrollo zonal.

En ese momento tenían gran influencia en la política de desarrollo de las cooperativas los centros de promoción como el Centro Cooperativista del Uruguay (CCU), el IPRU, el CLAEH y otros, con un fuerte énfasis en el contenido social, donde muchos de los trabajos de extensión eran financiados por organismos internacionales mediante convenios de cooperación (donaciones o prestamos no reintegrables).

Actualmente el dinero que llega al país por esa vía es cada vez más limitado y la extensión queda por cuenta de la cooperativa o por parte de organizaciones de profesionales.

Otra característica de la realidad actual es la generalización de los planes de producción en las cooperativas agrarias, como una herramienta básica para el desarrollo de la cooperativa (no así en el sector granjero). Son el eje por el cual las cooperativas se manejan en la reserva de insumos, en la capacidad de los silos, en la financiación, en la asistencia técnica, en los créditos y en la comercialización.

Exige a los técnicos, mayor especialización y formación, por haber una mayor competencia, una mayor exigencia del productor, y por el manejo con créditos.

En el 12o. Encuentro Nacional de las Cooperativas Agrarias Federadas, realizado los días 2, 3 y 4 de octubre de 1997, en la ciudad de Salto, se dijo que a la fecha, les faltaba a los técnicos de las cooperativas una metodología de trabajo ordenada en cuanto a los planes, que era necesario afinar el manejo del crédito supervisado y que era necesario profesionalizar la coordinación técnica contando con el aporte de especialistas.

Un caso particular en el sector granjero y con éxito en la organización y la comercialización es la empresa en estudio : C.A.L.EL.CO.. Por ello se presenta a continuación el departamento técnico especializado que tiene la cooperativa, a modo de ejemplo, que pueda servir a otras cooperativas del sector como un posible camino de desarrollo a seguir.

#### **4.4 Departamento técnico de CALELCO (Cooperativa Agraria Limitada de El Colorado).**

La cooperativa cuenta con un técnico en gestión y administración, Ing.Agr. Mario Costa y con cuatro técnicos que asesoran en la parte técnico-productiva (técnicos "de campo").

Dentro de los técnicos "de campo", hay dos que se encargan de asesorar en la producción hortícola : Ing.Agr.Luis Aldabe e Ing.Agr.Serrana Solier, y dos que asesoran en la producción frutícola, estos son el Ing.Agr. Miguel Nuñez y el Técnico Agropecuario Luis Montero.

Históricamente, el técnico que se relaciona inicialmente con la cooperativa es el Ing.Agr. Mario Costa, siendo el que recomienda al Ing.Agr. Aldabe. Aldabe acepta la propuesta de trabajar en CALELCO, pero en equipo con la Ing.Agr. Solier. De esa forma se conformaba el primer equipo de técnicos de la cooperativa.

A su vez, el Ing.Agr. Nuñez ya asesoraba particularmente a algunos productores de la cooperativa y posteriormente se incorporará como técnico de la misma, junto con el Técnico Agropecuario Luis Montero, situación provocada en parte por el incentivo a la formación de grupos que promueve el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca por medio de su Programa para el Desarrollo y Reconversión de la Granja (PREDEG).

El Ing.Agr. Costa, actualmente es financiado por la Organización COSPE (organismo italiano que apoya a países del tercer mundo priorizando pequeñas empresas), propuesta que es llevada adelante por medio de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), y que culmina con la propuesta de un proyecto.

Los ingeniero agrónomos que asesoran en le área técnico-productiva, actualmente están siendo financiados en parte, por el PREDEG.

Dicho programa financia el 90% del asesoramiento (U\$S 740 por técnico y por mes) y el productor cubre el restante 10% (U\$S 50 por técnico y por mes, cada grupo de productores) mas los viáticos. Esto se hace por medio de un contrato en el que el Programa (PREDEG) se compromete a financiar parte del asesoramiento, disminuyendo gradualmente en un plazo de tres años el aporte del mismo (60%, 50% y 40%).

Por contraparte, los productores deben estar asociados en grupos, con un presidente y un administrador, asumir el co-financiamiento y elegir al técnico.

Se presentaron al programa dos grupos hortícolas y dos frutícolas.

A la cooperativa se están incorporando los productores frutícolas junto con el Ing.Agr. Núñez y el Técnico Agropecuario Montero. Existe un grupo de participación más activa y coordinada por medio de la cooperativa que son principalmente de productores hortícolas.

Se quiere consolidar éste, e ir logrando una mayor integración de los grupos frutícolas, que ya están trabajando juntos desde hace unos diez años aproximadamente.

#### **4.4.1 Presentación de los técnicos de la cooperativa**

**Ing.Agr. Luis Aldabe.**

##### **Presentación :**

Está en contacto con la actividad agropecuaria anteriormente a iniciar sus estudios en la Universidad. Posteriormente curso la carrera de Ingeniero Agrónomo en la Universidad de la República, Facultad de Agronomía. Cuenta con más de diez años de experiencia en trabajo de asesoramiento técnico a pequeñas empresas hortícolas, habiendo logrado acompañar a algunas de ellas en su crecimiento (principalmente dentro del rubro papa). Actualmente desempeña, además de su rol como técnico asesor, tareas de docencia e investigación en el área de horticultura de la Facultad de Agronomía. Actualmente participa en el Plan Nacional de obtención de papa (*Ipomoea batata*) libre de virus.

**Ing.Agr. Serrana Sollier.**

##### **Presentación :**

Trabaja en equipo técnico con el Ing.Agr. Luis Aldabe, asesorando técnicamente en los rubros hortícolas de la cooperativa, desde 1994. Docente de la Cátedra de Horticultura de la Facultad de Agronomía (Universidad de la República). Desarrolla trabajos de investigación en el área de recursos genéticos y mejoramiento de cebolla , y pos-



cosecha de hortalizas. Tiene experiencia de trabajo en organizaciones no gubernamentales (ONGs), en tareas de docencia. Actualmente, el rol que desempeña en la Cooperativa CALELCO es el asesoramiento técnico en la producción, y el apoyo al empaque de hortalizas.

#### **4.4.2 Rol y metodología utilizada por los técnicos que asesoran en el área hortícola :**

El mismo se lleva a cabo, básicamente de dos formas :

1) en la reunión mensual de la Cooperativa se hace la propuesta técnica de producción de los rubros, ya sea el ciclo completo o parte del mismo, junto con material de apoyo (escrito, audiovisual, etc.).

2) en las visitas semanales o quincenales (según la época del año, y el tipo de rubro) se analiza la situación particular de la chacra en ese rubro, se hacen los ajustes y se toman las decisiones concretas con el productor, según la realidad.

El asesoramiento de los técnicos abarca dos niveles : el de la empresa asociativa en su conjunto y el de cada predio en particular (convs. personal con los técnicos). Su funcionamiento, básicamente responde a las demandas de los productores.

Dentro del primer nivel, se proponen, desarrollan y evalúan Planes de Producción.

Actualmente en la cooperativa, están en funcionamiento cinco planes de producción, en diferentes rubros hortícolas. Estos son : morrón, cebolla, ajo, tomate y boniato.

En cada rubro se planifica y coordina la producción.

El primer rubro en el que se realizó un Plan de Producción fue en morrón. Luego se le agregó ajo y posteriormente los otros, siendo el más reciente el caso de cebolla, que fue incorporado en 1996.

Los planes consisten en organizar la producción, buscando el manejo más adecuado a las situaciones de los predios. Incluye la elección de la variedad, la producción de plantines, y otros elementos del manejo como marco de plantación, riego, aplicación de productos químicos (por ej. fertilizantes y fitosanitarios), cosecha y pos-cosecha.

Cada chacra se estudia en particular, sistematizándose la información. De esa forma se van detectando las necesidades de cada predio en particular y de la cooperativa en su conjunto. También se hacen propuestas generales, por ejemplo en el área de gestión. Otra actividad que hacen los técnicos es la coordinación de los ingresos de mercadería en el packing. Para ello, desde el comienzo del cultivo, se piensa en mantener una oferta continua y homogénea al mismo. Los técnicos discuten y eligen distintas variedades junto con los productores y el personal del packing, de forma de ampliar el período de oferta al packing e intentar no sub-utilizarlo. Así mismo, los técnicos van con periodicidad al packing para ver el funcionamiento y el manejo del producto final. Esta práctica, permite detectar posibles fallas durante la producción, que serán corregidas en el siguiente ciclo. Este año en particular, los técnicos organizarán la entrada de la mercadería al packing, ya que disponen de la información suficiente como para escalonar adecuadamente la cosecha y el transporte.

En el segundo nivel (en el de cada predio en particular), se hace una planificación y organización del sistema de producción, se apoya técnicamente la producción de cada uno de los rubros (con visitas semanales y mensuales), y se organizan jornadas de campo, para analizar situaciones, especialmente cuando hay una innovación tecnológica y definir lo que es más apropiado para los productores. Al respecto, podemos citar la experiencia adquirida en la presentación al PROVA (organismo estatal de validación de tecnologías, del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca).

Dicho proyecto fue aprobado y consistía en el desarrollo de un sistema de producción hortícola, de bajos insumos externos. Durante las jornadas de campo, se recorren los predios y se comparten experiencias entre los productores observando las diferencias y similitudes para obtener conclusiones acerca del cultivo tratado. Se estudiaron los casos particulares de seis chacras de la cooperativa, llegando a una propuesta que actualmente se evalúa como muy

positiva. Se puede concluir, que parte del trabajo de los técnicos es presentar proyectos, y validar tecnologías. Con respecto a cada predio, se estudia el sistema en su conjunto, considerando los recursos, las necesidades y los resultados del productor. Las decisiones se toman en conjunto (técnicos y productores y personal), partiendo siempre de la realidad y de las necesidades y expectativas particulares de cada caso. Los técnicos realizan visitas a los predios individualmente con frecuencia semanal ( dos jornadas técnicas por semana las invierten en el campo), y previamente se reúnen para planificar las salidas y/o la reunión mensual de la cooperativa. También se reúnen con la directiva mensualmente, por lo general previo a la Asamblea.

El objetivo del asesoramiento es buscar la homogeneidad de producto, respetando la particularidad de cada predio. El sueldo del asesor, previamente a la implementación del PREDEG, debía ser pago por cada productor individualmente, a porcentaje sobre las ventas del producto final que este realizaba (o sea en función de los resultados obtenidos). Sin embargo, para asegurarle un salario mínimo por mes se adelantaban U\$S 20 por parte de cada productor cada mes. Esta modalidad de pago era diferente en los otros técnicos de la cooperativa. Cabe resaltar el compromiso que el técnico asume con el productor, ya que su salario dependía (en un porcentaje importante), del correcto desarrollo de los cultivos de las chacras.

**Ing. Agr. Miguel Núñez.**

#### **Presentación del técnico.**

Oriundo del departamento de Treinta y Tres, vive hasta los once años en el campo. Cursó sus estudios terciarios en la Universidad de la República, Facultad de Agronomía, eligiendo la orientación granjera. Realiza la tesis en fruticultura. En 1980 ingresa a trabajar a la cooperativa JUMECAL asesorando en la compra y/o venta de insumos agropecuarios, tarea que desempeña hasta 1987. En ese año ingresa en CALFORU como asesor en el sector abastecimientos y registros de la Mesa de Entidades Granjeras. En dicha mesa se nucleaban sociedades para la compra conjunta de insumos agropecuarios. Formaban parte de las misma JUMECAL, CALPANDO, SAUCE, UFRUCA, Defensa Agraria y Colonia Wilson. Cabe aclarar que en ese momento la compra de insumos dentro de la

composición de costos de la actividad granjera ocupaba gran parte de la misma (era un elemento de mucha importancia) y eran caso la preocupación principal de la mayoría de los productores, ya que no existían muchas exigencias de mercado y no había una gran adopción de nuevas tecnologías. Más adelante, en la medida que se fue consolidando como asesor privado de algunos predios de Canelones, dejará este trabajo para dedicarse por completo al asesoramiento "en el campo" de los productores. La zona de trabajo desde ese entonces se ubicará entorno a Cuchilla de Sierra, con el grupo de jóvenes que más adelante se integrará a CALELCO. Dese 1993 y hasta 1995 trabajó como profesor responsable del Taller de Fruticultura de cuarto año (orientación granja vegetal intensiva) de la carrera de Ingeniero Agrónomo en la Universidad de la República. Integró el grupo de apoyo del INIA, formado por técnicos y productores, desde 1993 hasta 1996.

Ya hace once años que trabaja con los productores de la cooperativa como asesor privado, y ahora en equipo con el técnico Luis Montero y dentro del programa del MGAP. Es productor rural, trabajando en dos chacras personalmente: una en sociedad con dos productores de la cooperativa (Luis Alaniz y Fernando López) y otra en sociedad con técnicos de la zona. Actualmente asesora aproximadamente a veintidós quintas de la zona, todas ellas en un entorno de 20 Km.

### **Rol y metodología utilizada.**

La metodología incluye visitas semanales a los predios, con una recorrida a campo (solo o con el productor) y conversación personal con el productor y el personal que este trabajando en la quinta en ese momento. Dependiendo el período del año en que este serán los temas que se traten. El técnico clasifica los problemas a trabajar como generales o particulares del predio. Afirma que hay problemáticas comunes a la zona y otros mas particulares y específicos de determinada área o predio. Para Nuñez, asesorar implica entablar una comunicación con el productor que permitan encontrar y resolver los problemas juntos, llenando más allá de lo técnico-productivo. Afirma que el técnico de hecho termina involucrándose con todo el entorno y la familia del productor. Se siente identificado con el modelo de comunicación propuesto por Paulo Freire en su libro "Extensión o Comunicación", del que ya se hizo una síntesis dentro del marco teórico de este capítulo.

Afirma que es imprescindible tener una buena relación con el productor y con el personal que trabaja en las quintas. Asesora otro grupo de productores frutícolas (FRUTASUR) en equipo con el Ing.Agr.Saturnino Nuñez (con quien tiene una muy buena relación) desde hace dos años. El grupo incluye diez productores de la zona de Melilla, Progreso y Juanicó. El financiamiento actual del técnico en la cooperativa CALELCO, es mixto. Un porcentaje lo aporta el Estado (en disminución cada año) y otra el productor (al igual que con los otros técnicos de la cooperativa). Previo a este sistema implementado por el PREDEG, la financiación del técnico corría por cuenta de los productores, y la modalidad era un sueldo fijo por mes (a diferencia de los otros técnicos que iban a porcentaje de la producción).

**Técnico Agropecuario Luis Montero.**

**Presentación del técnico.**

Oriundo del departamento de Soriano, cursó sus estudios terciarios en la Escuela Agrícola de San Ramón. Realizó su tesis en el departamento de Canelones, sobre el tema aplicación de herbicidas en montes frutales. Posteriormente se incorporó al departamento técnico de MIGRANJA, asesorando sobre el manejo de los montes frutales en el campo (técnicas de manejo). Ya hace catorce años que trabaja en fruticultura, y este último año comenzó a trabajar con un grupo de ocho productores de la zona, que son socios de CALELCO, formado a partir del incentivo del programa del PREDEG. Trabaja en equipo con el Ing.Agr. Nuñez atendiendo a todos los productores frutícolas de la cooperativa CALELCO.

**Rol y metodología utilizada.**

Uno de los métodos utilizados es la visita semanal de los predios. En la misma recorre las quintas y trata el tema de interés en ese momento. Por ejemplo, en julio es común que durante la visita se acuerden criterios de poda del monte con el productor, se conversen las técnicas con el personal responsable y se revise el monte por enfermedades y manejo de suelo. Durante todas las oportunidades hay una comunicación fluida con los productores, encontrando entre los dos (técnico y productor) cual es la mejor decisión a tomar en esa realidad. El técnico aporta elementos teórico-prácticos y

el productor la sabiduría de la experiencia (por lo general de varios años) de trabajo en los rubros en cuestión. La metodología aplicada incluye la preparación y ejecución de una jornada mensual sobre temas de interés para los productores, que se acuerdan conjuntamente a principio de año, coordinadamente con el otro técnico (Nuñez) que asesora en la parte frutícola. Al respecto, cabe citar como ejemplo que este año se prepararon jornadas sobre los temas poda en durazno, ciruela, manzana y pera. Está previsto trabajar el tema aplicación de fitosanitarios (preventivos y curativos), calibración de la maquinaria y aplicación de herbicidas.

Para el técnico, es muy importante respetar el saber acumulado por la experiencia de los productores, así como los procesos que sean necesarios a la hora de decidir y aplicar un cambio tecnológico en el predio.

Manifestó que el productor siente las presiones del mercado y que ello hace que este más abierto a los cambios pero que antes de "importar" un determinado paquete tecnológico es necesario probarlo en nuestras condiciones y analizar si es lo que realmente el productor necesita en ese momento y si se adecúa a la realidad del predio.

" Técnico y productor deben trabajar en conjunto y comprometerse con la situación para que el resultado sea lo mejor posible tanto para el productor como para el técnico". El financiamiento actual de Montero es, al igual que Nuñez, por el sistema implementado por el PREDEG, que a diferencia de los otros técnicos de la cooperativa, a él personalmente le ha permitido incorporarse al mercado de trabajo como asesor privado en los predios de la zona.

**Ing. Agr. Mario Costa.**

### **Presentación del Técnico**

Egresado de la Universidad de la República y con estudios de posgrado en la Universidad de Santa María inicia sus contactos con la zona de El Colorado mientras era estudiante de Facultad, y vivía brindando un servicio en el hogar La Huella (perteneciente a la Iglesia Católica, y trabajando con niños abandonados). Es vecino de la zona desde el año 1976 hasta 1989. Formado con un sesgo en Currículum de Extensión, se especializa en dinámicas de grupo y gestión.

Los actuales socios de CALELCO eran en ese entonces un grupo de jóvenes de la Capilla de Cuchilla de Sierra, cuyo Cura Párroco era el actual Obispo de Tacuarembó, Mons. Julio Bonino. Es así como comienzan a entrenarse como grupo. Desde 1980 hasta 1983 Costa trabaja con el grupo, aplicando la dinámica difundida desde Facultad (curso de Extensión Rural), de los grupos CREA. La metodología CREA consiste en realizar visitas a los predios del grupo, una vez por mes, para analizar en conjunto el predio en cuestión. También se realizaban reuniones de discusión sobre distintos temas vinculados a la producción. Los ingenieros Costa y Monteverde a la vez, estaban haciendo su Currículum de Extensión en la CNFR sobre el impacto de los Planes de Producción promovidos por la CNFR en tres SFR : San Bautista, Santa Rosa y Miguez. A través del vínculo con CNFR recibe la información de que CALELCO está en crisis con perspectivas a la desaparición. De inmediato les propone a ese grupo de jóvenes de la Capilla de Cuchilla de Sierra si no quieren asociarse a la cooperativa, argumentando que las prácticas de grupo CREA podrían cobrar mayores resultados si se hacían dentro de un marco institucional. Es así como se inscriben todos, incluyendo al técnico Costa y su esposa (veterinaria). Hubo un período de co-existencia nominal con los socios anteriores, en donde el grupo prácticamente no participaba.

En 1987 comienzan una participación mas activa en la cooperativa .En ese mismo año se ve obligado a dejar de vivir en La Huella y es invitado a formar parte de la directiva de la cooperativa.

Nominalmente figura dos años como directivo, pero no actúa como tal. Desde 1990 hasta 1992 viaja a Brasil para cursar sus estudios de especialización en Extensión Rural, en la Universidad de Santa María, Estado de Río Grande do Sul. CNFR recibe a través de COSPE y CESVI la voluntad de apoyar proyectos de desarrollo de organizaciones de primer grado. Cabe aclarar que CESVI - Cooperazione e Sviluppo - es una Organización No Gubernamental -ONG- italiana, con sede en Bergamo, comprometida en el voluntariado internacional, en solidaridad con los pueblos de los países en "vías de desarrollo". Actualmente mantiene actividades en un amplio complejo de acciones que comprenden proyectos de desarrollo en países de América Latina (Argentina, Brasil, Perú y Uruguay) y del Sud-Este asiático (Camboya, Tailandia, y Vietnam), además de numerosas acciones de sensibilización y educación al desarrollo en el territorio local. Es así que hace un proyecto de desarrollo de varias organizaciones de

base entre las que se incluye a CALELCO. El plan, incluye la construcción de un packing, cámaras de frío, y un galpón, junto con financiamiento para un técnico cuyo rol sea el de asesorar en gestión (en organizarse) para armar la empresa. Se le da la oportunidad a la directiva de que busque a alguien de su confianza y proponen al Ing. Agr. Costa. Es así como en 1995 es convocado por ellos, desde la CNFR para asumir dicho rol, integrándose formalmente como técnico de la cooperativa. Ante la necesidad de contratar a un técnico que los asesorara en la parte hortícola les propone que contraten al Ing. Aldabe, el cual acepta con la condición de que el rol sea compartido junto con la Ing. Serrana.

### **Rol y metodología utilizada.**

Acompaña al Consejo de Administración en su reunión semanal ayudando en la toma de decisiones y asumiendo diversas gestiones. Estas gestiones son a lo interno de la organización, participando en reuniones mensuales (plenarios), ante la CNFR, en coordinación con los técnicos y directivos y ante terceros, particularmente en la captación de apoyos, por ejemplo CARDIJN, FUAAM y Facultad de Agronomía. Apoya y asesora permanente a la directiva. La tarea consiste en ayudar a tomar decisiones y facilitar el funcionamiento en los plenarios. También ayuda en la formulación de proyectos. En la CNFR presenta un informe mensual, cuya estructura ya está armada (fecha, lugar y motivo de la reunión). Entiende la gestión como la tarea que ayuda a funcionar a la cooperativa, o sea como un facilitador o extensionista del grupo. Manifiesta que en Uruguay este no es un rol muy difundido y que pocas veces se entiende haciendo de CALELCO una particularidad en este sentido. Afirma que para ejercer la tarea de técnico en gestión se necesita formación en funcionamiento grupal, aclarar y desarrollar los diferentes roles, facilitar el desarrollo de la organización y saber establecer contactos. En sociología se le llama a esta tarea la de construcción del actor. Personalmente le ha ayudado la experiencia de vida comunitaria dentro de la Iglesia y la pos-graduación en Brasil. Se reúne una vez por semana con la directiva durante tres horas, además del asesoramiento individual a cada integrante de la misma. Se preocupa de la formación y capacitación tanto de la directiva como de los socios, facilitando los medios y haciendo los contactos necesarios, por ejemplo cursos de informática, administración de packing, o conservación de alimentos. Otra función que cumple es la de producir documentos, por lo que se le podría asignar un rol de secretaría de la directiva,



además de que se ocupa de gestionarlos. La financiación es un sueldo fijo que le paga CNFR con dinero que viene de COSPE (Italia).

Para el Ing.Agr. Costa, extensión es una actividad educativa, por la cual un técnico (llamado extensionista) apoya a un grupo de productores para conseguir un objetivo definido. En este caso el grupo de productores se llama CALELCO y el objetivo definido es desarrollar la cooperativa, lo que implica una serie de actividades con sus respectivos responsables (dentro de los cuales se incluyen a los técnicos de campo), a la que se le suman una serie de servicios (packing, frío, comercialización, etc.).

Se apuesta a que todo esto permitirá una mejora en los ingresos de las familias asociadas y un desarrollo en cada uno de los productores, que son ejecutores del proyecto de la cooperativa.

"...el aumento de los ingresos se logra junto con un mayor desarrollo humano de los productores; el desarrollo económico y el humano tienen que ir juntos....de hecho el técnico extensionista no debería realizar su tarea para brillar como tal, sino para impulsar a otros..."(entrevista personal realizada en junio de 1998).

#### 4.4.3 Opinión de los socios

Como metodología, la información se extrajo de entrevistas realizadas a los socios de la cooperativa y personal del packing en la fecha julio de 1998, preguntándole acerca del asesoramiento, limitantes y fortalezas, y aspectos que mejorarían y/o cambiarían del mismo.

Las **respuestas** se sintetizaron en los siguientes puntos :

#### **Fortalezas o aspectos positivos del asesoramiento :**

\* Todos los técnicos son sentidos como personas cercanas a la realidad agropecuaria

- \* Están en permanente contacto con los predios
- \* Mayoritariamente se los nota abiertos a las críticas y propuestas de los productores
- \* Han demostrado que saben trabajar en equipo y coordinadamente, tanto entre ellos y como con los productores
- \* Se comprometen con la situación de los productores y de la empresa cooperativa
- \* En su metodología, parten de la realidad y tienen en cuenta los recursos disponibles (materiales, humanos, etc.)
- \* En su trabajo se solidarizan con el pequeño productor tratando de ayudarlo para un mayor desarrollo
- \* Hay una relación de confianza y en algunos casos de muchos años de trabajo conjunto (entre productores y técnicos)
- \* No existe "invasión" de áreas entre unos y otros (cada cual realiza su trabajo especializándose en el área que le corresponde). Esto se dijo, refiriéndose tanto al trabajo de los distintos técnicos, como refiriéndose al trabajo del técnico y el productor
- \* El financiamiento de los mismos se considera justo y adecuado, no significando una carga excesiva dentro de los costos de producción. Se dijo también, que a la hora de pagarle sus honorarios y frente a dificultades por parte del productor, se mostraban flexibles (más adelante se desarrollará este punto a partir de una encuesta realizada posteriormente)
- \* La mayoría considera que los técnicos hacen "más de lo que les corresponde" manifestando estar conformes con el trabajo ofrecido por ellos
- \* Han provocado cambios positivos, en pos de un mayor crecimiento, tanto de la empresa particular, como de la empresa asociativa en su conjunto

\* Han aportado elementos que han servido para una mejor organización grupal

\* Están continuamente formándose y mejorando

\* Conocen bien del tema en el que asesoran (ya sea en el aspecto técnico-productivo como en el de gestión) y manejan los elementos necesarios

\* No "pasan por encima" del productor respetando sus decisiones y procesos

\* El socios participa en el asesoramiento, aportando ideas o manifestando su opinión, conformidad o desconformidad

\* En general, son muy cautelosos a la hora de incorporar cambios tecnológicos

\* Los técnicos están siempre disponibles : "a la orden" y a veces se los llama por teléfono a cualquier hora o el fin de semana para una consulta que puede requerir una visita "extra" del técnico a la chacra

**Pero los productores manifestaron las siguientes debilidades o limitantes a superar :**

\* Cuando comenzó la tarea del packing (1996) no había relación entre los técnicos de campo y el mismo, situación que fue revistiéndose, pero en la que aún faltan dar pasos

\* Se reclama una cercanía mayor de los técnicos al packing, para ajustar en función de la demanda la producción, para corregir los cultivos (en sanidad, o ajustando las siembras o incorporando nuevos rubros) y asegurar un flujo continuo de mercadería al mismo

\* El técnico de campo es el nexo entre muchos productores y el punto de venta, por lo tanto le corresponde una tarea informativa-formativa al respecto

\* Se considera insuficiente la frecuencia de visita de los técnicos hortícolas al packing, sobre todo en períodos de abundante flujo de mercadería

\* Hay diferencias entre los técnicos en cuanto a la apertura a las propuestas de cambio y correcciones de los cultivos

\* Es necesario tener mayor cantidad de datos y registros mas ordenados de los productores sus volúmenes y calidades (en parte esto se solucionó al contratar en el packing a una administradora)

\* En algunos aspectos se los considera muy tradicionalistas, con una gran resistencia a los cambios tecnológicos

\* Al recomendar las mismas técnicas y formas de producción se desfavorece al productor con mayor capacidad de desarrollo (por disponer de mas recursos o por ser mas abierto a los cambios); "... quizás habría que diferenciar la recomendación según la capacidad o el tipo de predio o aplicar políticas diferenciadas dentro de la cooperativa" (conv. personal con un socio de la cooperativa)

\* Algunos técnicos están muy sobre-cargados de trabajo lo que hace que a veces no puedan cumplir bien sus tareas

\* En los grupos mas nuevos (de formación mas reciente) falta una mayor coordinación

\* Hay problemas con algunos trámites que se tienen que entregar ante el MGAP y que son responsabilidad de los técnicos

#### 4.4 Encuesta y análisis

Para finalizar el estudio del Departamento Técnico de la cooperativa, se realizó una encuesta de carácter anónimo, a una muestra representativa de productores, teniendo en cuenta tamaño de la explotación (pequeños y medianos), rubros trabajados (hortícolas y frutícolas), actitud frente a la cooperativa (comprometidos y no comprometidos con ella), y ubicación geográfica (diferentes zonas de producción).

Se entrevistaron un total de **17** productores.

Los **objetivos** de la entrevista fueron :

- \* Detectar el impacto de recibir asesoramiento técnico
- \* Recibir elementos acerca de la relación con los
- \* Percibir la importancia que tiene para los productores el recibir asesoramiento
- \* Tomar elementos en relación al asesor en gestión específicamente, como rol reciente en nuestro medio, y detectar la importancia que para los productores tiene el recibir dicho asesoramiento

Por último, se aprovechó el esfuerzo para recoger información sobre la intervención del PREDEG en el sector, más concretamente, con los subsidios para el asesoramiento técnico brindados por dicho programa (ver capítulo III). En el Anexo se adjunta una copia de la encuesta.

Metodológicamente se repartieron las encuestas en los predios, y en reuniones de productores. Posteriormente se recogieron en una urna, de forma de garantizar el anonimato y mantener la máxima objetividad posible en la información obtenida.

### **Análisis de los datos.**

Cuando se preguntó si el hecho de recibir asesoramiento había provocado una **mejora en la tecnología** de su predio, 11 de los 17 productores contestaron significativamente; 4 medianamente y 2 un poco.

Seguidamente, al preguntarles si esos cambios se habían traducido en un **aumento de los ingresos**, las respuestas fueron las siguientes :

*Técnicos hortícolas* : 5 significativamente  
 4 medianamente  
 4 un poco  
 4 no contestaron (posiblemente por no recibir dicho asesoramiento).

*Técnicos frutícolas* : 4 significativamente  
 5 medianamente  
 1 no  
 7 no contestaron (idem al caso anterior)

*Técnico en gestión* : 5 significativamente  
 6 medianamente  
 3 un poco  
 3 no contestaron

Como se puede observar, en general el asesoramiento es visto positivamente y hay una percepción de que ha influido para mejorar sus predios y la empresa asociativa en su conjunto.

Dentro del asesoramiento técnico, al diferenciar por sectores, aparecen datos interesantes.

Por un lado, en el **sector hortícola**, las opiniones están divididas. Hay un sector de los productores que está muy conforme con el servicio prestado por los técnicos : los que marcaron significativamente, corresponden al 40% de los productores, y el 30% marcó medianamente. Otro sector manifiesta cierta inquietud, al marcar la opción de "un poco" (30%). Seguramente corresponda con los productores de mayor tecnología, más inquietos y que demandan nuevos cambios que le permitan aumentar los ingresos que obtienen de sus predios.

Por otro lado en el **sector frutícola**, se da una particularidad, y es que incluye a un técnico que hace muchos años que está trabajando con los productores y en la zona (inclusive como productor) y otro técnico más nuevo que se incorporó a la cooperativa recientemente, a partir de los subsidios otorgados por el PREDEG. Conciliar los dos trabajos y evaluarlos juntos toma en cuenta por igual las dos experiencias no siendo del todo correcto.

De todas formas, la mayoría contestó que los cambios tecnológicos se han traducido en un aumento de los ingresos (el 40% de los encuestados contestó significativamente y el 50% medianamente). Sólo un productor contestó que el asesoramiento no se ha traducido en un aumento de los ingresos en su predio.

En cuanto al **asesoramiento en gestión** se da otra particularidad, y es que como el técnico ha trabajado principalmente con la directiva y en las asambleas, hay un grupo de socios que no percibe los cambios que puede impulsar. Sin embargo, otros productores aclararon que los beneficios del técnico en gestión, si bien pueden no traducirse directamente en dinero, son muy importantes, como el mejorar la organización, apoyar a la directiva, enseñar a tomar decisiones democráticamente, actuar como observador del grupo en sus actitudes y comportamientos, etc.

En las respuestas, el 36% de los socios contestó significativamente, el 43% contestó medianamente y un 21% contestó que un poco. Hubieron 3 productores que no contestaron, seguramente sean de los más nuevos (frutícolas) que no están en contacto con el técnico y prefirieron reservarse su opinión.

En cuanto a la **relación con los técnicos**, la mayoría contestó que es de buena a excelente, excepto con el técnico en gestión en donde sólo un productor contestó que la relación es regular. Esto se deduce de los datos que presentamos a continuación :

*Técnicos hortícolas* : buena a excelente : 12  
no se relacionan : 5

*Técnicos frutícolas* : buena a excelente : 10  
.. no se relacionan : 7

*Técnico en gestión* : buena a excelente : 13  
regular : 1  
.. no se relacionan : 3

Posteriormente se les hizo una pregunta que detectaba la real importancia que para los productores tiene el asesoramiento técnico, o sea, si una vez que terminen los subsidios, la cooperativa podría **mantener a los cinco técnicos** actuales (de hecho los subsidios del PREDEG a fines del año 1998 cambian en su porcentaje, y los subsidios de COSPE para el técnico en gestión finalizan en la misma fecha).

De los 17 encuestados, 9 contestaron que una vez que terminen los subsidios la cooperativa podrá mantener por sí misma los cinco técnicos y 8 contestaron que no, habiendo dos productores que aclararon que esto es así de seguir con la situación actual, pero que depende del crecimiento que tenga la cooperativa. O sea que la mitad de los socios considera que el número de técnicos es excesivo para la cooperativa.

Siguiendo con los productores que tienen esa opinión, se les preguntó que combinación de técnicos le parecería la más adecuada, obteniéndose las siguientes respuestas :

\* 5 productores contestaron que la combinación ideal sería el tener un técnico en gestión, uno hortícola y uno frutícola



\* 2 productores contestaron que lo ideal sería mantener los dos asesores hortícolas y los dos frutícolas

\* 1 productor contestó de tener un asesor hortícola y uno frutícola

\* 1 productor contestó de tener dos hortícolas, uno frutícola y uno en gestión

Como se puede apreciar las opiniones están divididas, y en el momento de tomar una decisión será necesario una discusión entre todos los socios para llegar a un consenso.

Un aspecto interesante, es que hay productores dentro de la cooperativa que no perciben la importancia de tener un técnico en gestión. Esto es, como lo confirmará más adelante otra pregunta, por no tener claro su rol y función, ni estar en contacto con el mismo.

La pregunta era, **que hace y para que sirve** un asesor en gestión en la cooperativa. Dentro de las respuestas, quedó de manifiesto la existencia de tres grupos de productores :

\* los que tienen una idea clara sobre el rol y la función del técnico, valorándolo y declarándolo fundamental para el correcto funcionamiento de la cooperativa (47% de los encuestados)

\* los que tienen una idea equivocada sobre el rol y los servicios que presta un asesor en gestión (35% de los encuestados)

\* los que no saben que hace o para que sirve el tener un asesor en gestión, que seguramente corresponda con los socios que están en menor contacto con la cooperativa, o los que se han incorporado mas recientemente, como es el caso de algunos productores frutícolas (18% de los encuestados).

Cabe aclarar que el hecho de que la encuesta haya sido **anónima** permitió que los productores se expresaran más libremente, pero trae la desventaja de no poder diferenciar de quien vienen las opiniones (si de un integrante de la directiva, o de un socio nuevo, o de uno que está o no más comprometido con la cooperativa), por lo tanto las afirmaciones y conclusiones son conjeturas del autor.

Entre las respuestas sobre el **rol del asesor en gestión** se recogieron textualmente las siguientes afirmaciones :

- " la función es mejorar y apoyar la empresa asociativa y es tan importante o más que asesorar la parte productiva individual, pues la empresa es más compleja y se deben articular muchas más variables. Además el nuevo emprendimiento "Central de Servicios" demanda un gran esfuerzo en la parte de gestión ".
- " es importante para observar al grupo en la parte social, humana, de relación, de seguimiento; política, en donde el productor no está para ello".
- " sirve para estar con las últimas tecnologías"
- " sirve para adquirir experiencia de como llevar adelante la gestión de la cooperativa y de nuestra propia empresa y además capacitar a los socios como futuros dirigentes "
- " ayuda a la directiva en el proceso de organización, dándole bases para la toma de decisiones "
- " conduce la empresa y planifica, después de una mirada hacia atrás, programando las producciones futuras "
- " para poder organizarse en la producción y saber lo que está dando perdida en el predio "

- " es importante su asesoramiento cuando se tiene una meta y son varios los caminos a tomar, teniendo que optar por uno de ellos"
- " sirve para mejorar la calidad y aumentar la producción".
- " para perfeccionar la calidad y aumentar los rendimientos"
- " brinda información, encamina la cooperativa, se encarga de la parte legal, gestiona. Es muy importante y vale la pena pagarlo, sino de todas formas habría que pagarle a alguien para que cumpliera dichas funciones, pues es fundamental, aunque sea más de oficina o más interno y muchos productores no lo vean "
- " sirve para mantener vínculos con otros grupos y organizar la marcha en conjunto de todas las partes de la cooperativa".
- " te lleva la contabilidad, tiene contactos, ordena más. Si hay subsidios vale la pena, sino no".
- " aporta información valiosa y ayuda en la planificación ".

### III - CONCLUSIONES.

#### 1 Conclusiones que se derivan del Capítulo I.

En cuanto al cooperativismo y su situación actual podemos concluir que tiene las siguientes fortalezas y debilidades :

#### **FORTALEZAS**

- 1) en el Uruguay existen 100 años de historia, con la riqueza en la experiencia que ello significa
- 2) se ha desarrollado en varios sectores de la economía (agro, industria, vivienda, comercio, ahorro y crédito, artesanías, consumo, etc), con una alta penetración en la sociedad uruguaya (uno de cada cuatro uruguayos mayores de 18 años está afiliado a alguna cooperativa)
- 3) existen nuevos emprendimientos, hay una modernización del sistema cooperativo con incorporación de tecnologías, está en proceso de reconversión con el fortalecimiento no tanto en número, sino en eficiencia y viabilidad
- 4) reformulación de los contratos sociales, redefinición de derechos y obligaciones de los socios
- 5) esfuerzos en la creación de mecanismos de capitalización

está en coordinación con otros actores afines, como por ejemplo el mutualismo

surgen nuevas formas de asociación con sectores viables

- 8) hay esfuerzos por una mayor integración, tanto horizontal (uniones entre cooperativas) como vertical (dentro de las cadenas agro-industriales : producción, procesamiento, empaque, industrialización y comercialización)
- 9) existencia de una red de cooperativas con estructuras nacionales específicas que a su vez están nucleadas políticamente en un tercer nivel en CUDECOOP
- 10) promoción de la integración económica
- 11) creación de empresas mas fuertes y de mas peso en el mercado
- 12) los socios exigen mayor transparencia en la gestión
- 13) en el cooperativismo agrario, las estadísticas muestran un elevado nivel de asociación entre productores
- 14) desde el cooperativismo es posible conectarse con circuitos de financiación y comercialización
- 15) tiene incidencia positiva, especialmente en empresas sin organización ni recursos
- 16) cuestionamiento y discusión de las estructuras cooperativas actuales, para volverlas ágiles, eficaces y al servicio de los productores
- 17) racionalización de las estructuras de las cooperativas
- 18) innovaciones en las actividades y servicios que brindan las cooperativas

- 19) fomento de la capacitación dirigencial : programa actual de capacitación y formación en gerencia de cooperativas que lleva adelante CUDECOOP, apuntando especialmente a formar la generación de "relevo", o sea a los jóvenes
- 20) cooperativismo operando como una herramienta de cambio y de desarrollo local junto con otros organismos
- 21) cooperativismo en relación con la Alianza Cooperativa Internacional, con fuerte presencia a nivel regional y latinoamericano, promoviendo la organización continental
- 22) modelo de cooperativismo uruguayo que sirve de modelo a otros países y se enriquece con aportes de otras realidades

#### **DEBILIDADES .**

- 1) movimiento cooperativo desigual en cuanto a conformación social, crecimiento e impacto económico
- 2) cooperativismo altamente vulnerable a los factores socio-económicos
- 3) carencias en su concepción empresarial y democrática
- 4) problemas en la gestión y organización

dificultades en la dirección: ineficaz, con falta de formación, no profesional, inadecuada y hasta obsoleta, con gerencias personales y no colectivos (es decir hay un gerente y no una gerencia)

falta de objetivos claros en las cooperativas

- 7) problemas económico-financieros, falta de capital, creciente endeudamiento; baja relación PATRIMONIO/ACTIVO TOTAL, baja relación CAPITAL SOCIAL/ACTIVO TOTAL
- 8) contratos laxos
- 9) confusión de roles (entre directiva y gerencia)
- 10) superposición de estructuras cooperativas
- 11) problemas en aunar criterios y en la no consecuencia de algunos socios, que crea distintos tipos de compromiso para con la cooperativa
- 12) socios con débil sentido de pertenencia, y baja participación (en promedio solo el 12% de los socios participa activamente de las actividades de las cooperativas)
- 13) dificultades en la integración horizontal, o sea de uniones o estrategias entre cooperativas
- 14) sectores del cooperativismo uruguayo con poca integración vertical : no se conectan las cooperativas a nivel nacional, ni se conectan con cooperativas a nivel internacional
- 15) baja eficiencia
- 16) poco dinamismo en rubros de gran desarrollo como el arroz la cebada o los citrus
- 17) falta integración económica entre cooperativas
- 18) pocos dirigentes jóvenes y escasa integración de las mujeres

- 19) problemas en el planteo de estrategias y objetivos con dificultades de mantenerse en el tiempo
- 20) desarrollo del cooperativismo en sectores no viables
- 21) hay cooperativas que aún no logran empezar con fuerza un proceso de adaptación a la nueva realidad

Como la cooperativa centro de estudio está ubicada en el departamento de Canelones, es pertinente puntualizar las fortalezas y debilidades que a juicio del autor se pueden detectar en el cooperativismo agrario de dicho departamento :

#### **Fortalezas.**

- \* alto número de afiliados
  - \* existencia de experiencias positivas, con éxito a nivel empresarial
  - \* gran potencial para desarrollar
  - \* nuevos proyectos que se implementan
  - \* apoyo del Estado a la formación de nuevos grupos
  - \* existencia de empresas que se adaptan a las nuevas condiciones de mercado
- sectores en reconversión



**Debilidades.**

- \* dificultades socio-culturales para la asociación
- \* dificultades en la comercialización conjunta :por cercanía al mercado y por destinar la mayoría de su producción al mercado interno
- \* baja consecuencia o compromiso de los socios
- \* no remisión de los producido a la cooperativa
- \* alta diversificación de los predios con demasiados rubros distintos que dificultan la asociación
- \* descapitalización, tanto de los productores como de las cooperativas
- \* bajo poder de negociación por bajos volúmenes y baja calidad de producto
- \* experiencias negativas en trabajo colectivo
- \* problemas en la formación, eficacia y eficiencia dirigencial o gerencial
- \* problemas en la implentación del programa PREDEG del MGAP para adaptarse a las situaciones de asociación ya existentes, no respetando la realidad ni las necesidades de los productores

## 2 Conclusiones que se derivan del Capítulo II.

En cuanto a las características de la zona de influencia a la cooperativa CALELCO, podemos diferenciar ventajas y desventajas de la misma para los productores y la cooperativa.

Como criterio para ordenar las conclusiones, se irán planteando desde lo general, que incluye al departamento de Canelones, hasta lo particular, refiriéndose a la zona de El Colorado específicamente. Por otra parte se diferencian los aspectos sociales de los productivos específicamente.

### VENTAJAS

*En la infraestructura :*

- \* se dispone de fáciles medios de comunicación y transporte, tanto internos al departamento, como hacia Montevideo
- \* disponibilidad de servicios como agua, luz, teléfono, correo, banco, escuelas, liceos, enseñanza superior, salud, recreación, prensa, policía, etc.

*En lo social :*

- \* Canelones es el departamento más poblado del interior del país
- \* hay una concentración de la población en los balnearios sobre la costa del Río de la Plata durante los meses de verano, lo que significa un mercado consumidor de frutas y hortalizas frescas
- \* ha habido en este último período un auge de micro y pequeñas empresas

en Canelones, la producción agropecuaria es de relevancia

*En cuanto a lo productivo :*

- \* el tamaño medio de las explotaciones del departamento es de 10,14 Hás., o sea predios familiares, con gran ocupación de mano de obra
- \* Canelones contiene la cuarta parte de los productores familiares del país
- \* el aporte de la producción horti-frutícola del departamento al país es de significativa importancia
- \* CALELCO está ubicada cerca de la ciudad de Las Piedras (a 5 Km.) y de la capital del país (25 Km.) que son importantes mercados de consumo de frutas y hortalizas
- \* por su naturaleza los suelos tienen fertilidad media y alta, topografía adecuada para la producción, profundidad adecuada, elevada capacidad de retención de agua, buen drenaje, alto contenido de materia orgánica y otras características que los hacen aptos para el uso en horti-fruticultura
- \* en cuanto al agua, casi todos los productores cuentan con su fuente de agua (sean pozos, tajamares o depósitos) y sistemas de riego propios
- \* las temperaturas registradas permiten realizar una gran cantidad de cultivos, y coloca a la zona de El Colorado con ventajas comparativas
- \* durante el invierno, es posible trabajar con cultivos con requerimientos de horas de frío, que no se pueden cultivar en el norte del país (por ejemplo manzana)

- \* todos los productores de la cooperativa y la mayoría de los productores de la zona cuentan con asistencia técnica, ya sea privada o mixta (a partir de la implementación del programa de asistencia técnica a grupos promovida desde el PREDEG por el MGAP)
- \* en los últimos años ha habido una mayor difusión y adopción de tecnologías por parte de los productores de la zona
- \* en el sector granjero, hay una amplia experiencia de producción acumulada durante muchos años de trabajo

#### **DESVENTAJAS .**

*En lo social :*

- \* Canelones tiene un 35,4% de personas inactivas, según la Encuesta de Hogares de 1996
- \* la tasa de actividad masculina en estos últimos años (1994-1996) presenta una constante disminución
- \* ha habido un descenso de la población ocupada en el sector agricultura
- \* la tasa de desempleo del departamento en el año 1996 era del 13,3%, lo que significa un aumento de 4,3% con respecto al año anterior

ha habido un incremento del desempleo en todas las ocupaciones, especialmente los trabajadores agropecuarios (12,7% para 1996)

dificultades socio-culturales en el trabajo cooperativo

desvalorización social del trabajo manual

- \* poca permanencia de la población joven en el medio rural

*En lo productivo :*

- \* disminución de las áreas agropecuarias
- \* disminución del área cultivada y concentración de la producción
- \* dificultades de los pequeños productores para competir en el mercado, tanto en cantidad como en calidad
- \* escasez de industrias y cámaras de conservación
- \* en el departamento y en la zona hay carencia de infraestructura para atender problemas de comercialización
- \* por las bajas temperaturas en el invierno algunos cultivos de verano (como tomate o morrón) dejan de ser rentables por no poder competir con la producción que llega del norte del país (Salto)
- \* si bien en la zona sur se pueden acumular horas de frío, el hecho de estar en el límite (mínimo necesario) hace que la calidad obtenida (por ejemplo en algunos frutales como manzana) no sea la mejor, como en otros países de la región

la ocurrencia de heladas obliga a tomar medidas que significan mayores costos de los cultivos o pérdidas por la no adopción de las mismas

las precipitaciones insuficientes del verano para una cantidad amplia de cultivos, obligan a implementar sistemas de riego, que implican mayores costos, o limitan la producción de los predios sin riego

existencia de suelos erosionados por uso no conservacionista y prolongado de los mismos

por tradición y falta de información muchos productores son adversos a los cambios en el sistema de producción

### 3 Conclusiones que se derivan del capítulo III.

En cuanto a la cooperativa, siguiendo la metodología FODA, y por lo tanto se presentan a continuación las debilidades y fortalezas detectadas por el autor, y se hacen una serie de recomendaciones que derivan de las mismas.

Todos los aspectos que tienen que ver con el asesoramiento técnico se analizaron en el capítulo IV, y las conclusiones se presentan a continuación.

#### **FORTALEZAS .**

- \* constitución de un grupo de productores familiares horti-frutícolas con experiencia previa
- \* confianza entre los socios. Esto permite que la directiva actúe con la seguridad y el respaldo de los socios
- \* los socios que están, se han comprometido con la cooperativa, remitiendo el total de lo producido en los rubros comunes para la comercialización conjunta. Esto permite obtener mayores volúmenes y mejor poder de negociación, logrando un lugar y reconocimiento en el mercado
- \* gradualidad : se han dado pasos en la integración y comercialización conjunta siguiendo un proceso que ha respetado a todos los socios
- \* transparencia en la gestión. Todos los socios conocen y participan de las decisiones que se van tomando en la cooperativa sin perder la eficacia, respetando la opinión de la mayoría

- \* la cooperativa cuenta con infraestructura propia. Al respecto es de destacar la construcción reciente del packing, con mucho esfuerzo y planificación. Esto les permite ofrecer un mejor producto y redundar en mayores ganancias para todos, sobre todo en el mediano y largo plazo
  
- \* se viene mejorando la comercialización, logrando nuevos clientes y mejor mercadería (mas homogénea y mejor calidad)
  
- \* se han hecho cursos de formación, tanto los socios como la directiva
  
- \* organización en Planes de Producción. El trabajo conjunto no comienza en la comercialización, sino que desde que se eligen e implantan los cultivos hasta su venta final
  
- \* asistencia técnica particular a cada predio y en conjunto a la empresa asociativa (ver conclusiones del capítulo IV)
  
- \* integración horizontal de la cooperativa : CALELCO se relaciona con otras cooperativas de la zona o con los mismos rubros, propiciando el encuentro y la coordinación conjunta (SERAFINO 2000, CALPANDO, JUMECAL)
  
- \* integración vertical :CALELCO es socio de CNFR y participa activamente de las actividades de la misma (de hecho un de los integrantes de la directiva de CALELCO lo es también de CNFR). Lo mismo con la integración política en CUDECOOP.
  
- vinculación internacional : CALELCO recibe el apoyo de dos organismos :COSPE y CESVI. Así mismo participa en actividades de otros países, como la muestra SIAL MERCOSUR o con cooperativas de países vecinos



- \* la cooperativa participa de los programas de desarrollo que brinda el Estado (PREDEG, PRONAPPA, PROVA, PRENADER, etc.)
  
- \* está vinculada con la Facultad de Agronomía (arrendamiento de tierras, vinculación institucional, etc.)
  
- \* la cooperativa cuenta con una directiva integrada principalmente por gente joven, con un desempeño eficaz, eficiente y responsable con una gestión transparente, que conforma a la mayoría de los socios
  
- \* tiende a desarrollarse : continuamente se están planteando nuevos objetivos. Esto mantiene una dinámica particular y exige cada vez un mayor compromiso por parte de los socios
  
- \* ubicación geográfica favorable : el packing está sobre la Ruta 5 y la mayoría de los socios se encuentran muy cerca de la ciudad de Las Piedras. Esto favorece la comercialización directa y disminuye costos de transporte de la mercadería, además de las ventajas por los servicios que la ciudad ofrece
  
- \* la cooperativa crea espacios de formación para los socios. Al respecto es de destacar la experiencia en informática y conserva de alimentos realizados recientemente

**DEBILIDADES.**

limitado compromiso de un grupo de socios con la cooperativa

escasa o nula participación de las mujeres

insuficiente integración entre la producción hortícola y frutícola

hace falta mejorar aspectos del packing de forma de asegurar una remisión continua y constante de mercadería para disminuir los costos fijos

hace falta pensar un plan para utilizar los excedentes del packing

hay que legalizar la situación laboral de la empresa

disminuir los costos variables indirectos

#### 4 Conclusiones que derivan del capítulo IV.

En cuanto al Equipo Técnico de la cooperativa CALELCO, podemos señalar las siguientes Fortalezas y Debilidades.

##### FORTALEZAS.

- \* existe un equipo formado por técnicos especializados, con muy buena formación y amplia experiencia
- \* los dos técnicos que asesoran "a campo" en el área hortícola están muy bien coordinados entre sí y con la directiva de la cooperativa
- \* los dos técnicos que asesoran "a campo" en el área frutícola están muy bien coordinados entre sí y con la directiva
- \* las metodologías de trabajo utilizadas, parten siempre de la realidad del predio y de las necesidades particulares del productor
- \* se realiza un asesoramiento diferenciando al productor, de la empresa asociativa en su conjunto
- \* los técnicos que asesoran en la parte hortícola tienen más tiempo de trabajo conjunto con la empresa asociativa en su conjunto, participando sistemáticamente de las asambleas y reuniones de la cooperativa
- \* hay un esfuerzo permanente por la capacitación
- \* se comprometen con la realidad del productor
- \* conocen ampliamente la zona

- \* son evaluados positivamente por los socios de la cooperativa (han aportado herramientas y elementos que han mejorado la producción y la organización, tanto de los predios particulares como de la empresa en su conjunto)
  
- \* la cooperativa recibe asesoramiento en gestión (desde hace tres años), lo que le ha permitido articular un mejor desarrollo, y ha contribuído notoriamente a la formación de los socios y la directiva de la misma
  
- \* se han podido captar fondos hacia la cooperativa a partir de proyectos impulsados por los técnicos
  
- \* la cooperativa ha sabido captar subsidios para financiar su asesoramiento (tanto por medio de CNFR como por el PREDEG)
  
- \* el asesoramiento técnico ha aumentado los ingresos de los predios particulares y ha permitido un mejor funcionamiento de la cooperativa
  
- \* el asesoramiento ha contribuído a mejorar aspectos de organización, administración y gestión, tanto de los predios particulares como de la empresa asociativa en su conjunto

#### **DEBILIDADES.**

- \* es necesaria una mayor coordinación entre los equipos técnicos que asesoran en la parte hortícola y los que asesoran en la parte frutícola

hace falta una mayor integración de los técnicos que asesoran en la parte frutícola, a las actividades de la empresa asociativa CALELCO (Asambleas, reuniones, etc.)

\* el número de técnicos (cinco) puede ser considerado excesivo para la cooperativa CALELCO, por lo que cabría preguntarse si sin los subsidios (del Estado y de CNFR) la producción de las empresas cubrirían los costos de tal asesoramiento

\* a fines del año 1998 terminan los subsidios para el técnico en gestión, y como fuera aclarado anteriormente, según un encuesta realizada, las opiniones estarían divididas en cuanto a su financiación. Esto demandará una discusión al respecto, y decidir si se continúa o no con dicho asesoramiento, y de no continuarse, como se seguirá implementando la organización de la cooperativa.

\* con la construcción del Packing, hace falta una mayor coordinación y organización, para asegurar un flujo constante y ordenado de mercadería al mismo

\* a partir de la formación de cuatro sub-grupos dentro de la cooperativa, por los incentivos del PREDEG, es necesario mejorar la coordinación e integración entre los mismos, para que el resultado sea una potencialización de la misma y no una división

## 5 PROPUESTAS

En base a la situación actual de la cooperativa CALELCO que se presentó en las conclusiones, y desde el punto de vista del autor, se propone :

- 1) crear y fomentar el trabajo en comisiones de trabajo. De esta forma se amplía la participación y el sentido de pertenencia de todos los socios, incluyendo aquellos menos comprometidos con la cooperativa
- 2) mantener y promover actividades que integren más la cooperativa a la zona, como la escuela o la intendencia
- 3) aumentar la integración con otras cooperativas, creando instancias de coordinación de forma de complementarse con otras experiencias y fortalecerse como organización
- 4) integrar a las mujeres a la cooperativa, brindándoles un espacio de participación. Lo ideal sería apuntar a su integración a lo largo de todo el proceso productivo y en las actividades de la cooperativa como asambleas o reuniones incluyendo su participación dentro de la directiva
- 5) crear y fomentar más instancias de capacitación, atendiendo a las necesidades de los socios, de la directiva y del cuerpo técnico
- 6) en cuanto a los rubros, ir dando pasos en el proceso de consolidación del grupo de productores frutícolas e integrarlos al grupo de productores hortícolas (de hecho hay productores que participan en los dos), de manera de contribuir a una cooperativa con las dos producciones integradas y complementándose como fortaleza

- 7) para disminuir los costos del packing y mantener un flujo constante de mercadería es necesario ajustar la producción y escalonarla cubriendo aquellos períodos del año en el que es sub-utilizado (sobre todo durante el invierno)
- 8) es deseable que los técnicos de "campo" visiten más frecuentemente el packing (atendiendo a la necesidad de los productores), de esa forma se van ajustando variables de producción y corrigiendo posibles errores para los ciclos siguientes
- 9) mejorar la coordinación entre sub-grupos dentro de la cooperativa, sobre todo procurar una mayor integración entre productores hortícolas y frutícolas
- 10) consolidar un equipo técnico hortícola y frutícola que actúe coordinadamente y en conjunto, junto con el asesor en gestión
- 11) cuidar los aspectos de empaque y venta con más atención, ya que los requerimientos son y serán cada vez mayores
- 12) crear un espacio de discusión sobre el rol y los servicios prestados por el técnico en gestión, ya que algunos socios mostraron desconocimiento de su función
- 13) de no seguir con el asesoramiento en gestión, decidir quien o quienes asumirían su rol, para garantizar un proceso de desarrollo continuo de la cooperativa
- 14) continuar proponiéndose metas y nuevas actividades a cumplir
- 15) seguir dando pasos en la integración, tanto dentro de la cooperativa como hacia fuera con otras cooperativas, organizaciones e instituciones

Por último, se cree muy importante rescatar el rol del **asesor en gestión**, por dos motivos: por un lado, es un rol muy poco común en la realidad de la granja, y por otro, suelen asignársele diferentes funciones, sin tener una idea clara de lo que significa.

El término "**gestión**" se asocia comunmente con los términos "*administrar*", "*organizar*", e incluso con el término "*extensión*".

Por otro lado no suele asociarse con los términos "*capacitar*" o "*vincular*", situación que no se da en la cooperativa, pues en base a observaciones personales, a manifestaciones de los productores y opiniones recogidas en la encuesta, hay un consenso en asociarle al perfil desarrollado en CALELCO dos ejes importantes : el de **capacitar** y el de **relacionar**.

*Capacitar*, como acción directa en donde los productores aprenden a conducir su empresa, así como a asignar y evaluar roles.

*Relacionar*, como intención de "abrir" el mundo de relaciones. Relaciones de la organización con otras cooperativas u organizaciones similares; con el mundo académico (Facultad de Agronomía e INIA); y para la captación de recursos. En definitiva, un rol docente.

Las actividades del técnico en gestión que especificaron los productores en el caso CALELCO fueron :

\* asesorar al Consejo de Administración

\* brindar elementos en la toma de decisiones

\* preparar junto con la directiva las Asambleas de la cooperativa, priorizando los temas a tratar y elaborando el orden del día



\* participar y ayudar a la coordinación de la reuniones de los socios de la cooperativa

\* participar en las reuniones de la directiva de la cooperativa

\* captar apoyos para la cooperativa. Estos, pueden ser materiales (tierra, maquinaria,), económicos (créditos, subsidios) o intelectuales (técnicos, docentes, material formativo, etc.)

\* realizar o colaborar en la formulación de proyectos

\* facilitar la organización interna

\* contribuir a la formación de productores, técnicos y directivos de la cooperativa

\* actuar como secretario de la directiva (elaboración de informes, actas y otros documentos)

\* observar el grupo, aportando elementos de dinámica, y de comportamiento

\* actuar coordinadamente con los otros técnicos de la cooperativa

\* brindar elementos de evaluación y planificación de la empresa, interviniendo activamente durante esas instancias

\* ayudar a organizar la marcha de la empresa en su conjunto, articulando la mayor cantidad de variables posibles

\* establecer y mantener vínculos con otras cooperativas (especialmente las de la zona)

\* mantener nexos con otros organismos e instituciones

\* preparar y divulgar información sobre la cooperativa

En base a lo anterior, se podrá opinar si es o no un rol necesario, o inclusive se puede cuestionar si es necesario el título de agrónomo. En la cooperativa, hay quienes opinan que es un rol indispensable y hay quienes opinan lo contrario).

#### IV RESUMEN

El currículum de extensión es una de las alternativas que ofrece la Facultad de Agronomía para acceder al título de Ingeniero Agrónomo.

Este trabajo estudia un caso particular en donde se realiza extensión agraria dentro del marco de una cooperativa :CALELCO.

Incluye el análisis de la cooperativa y dentro de ésta al departamento técnico, con énfasis en el asesoramiento en gestión agropecuaria.

Para ello, previamente se presenta un marco teórico que sustenta la práctica profesional y el cooperativismo.

Al comienzo se presentan los objetivos y la metodología de trabajo, para desarrollarla en cuatro capítulos :

- \* Cooperativismo en el mundo, el Uruguay y Canelones;

- \* Características de la zona de influencia de CALELCO;

- \* Análisis y descripción de la cooperativa;

- \* Extensión rural, marco teórico, presentación y análisis del caso.

De los capítulos derivan conclusiones que se presentan al final del trabajo junto con propuestas del autor para la cooperativa. Al final, se describe el rol y las funciones del asesoramiento en gestión, por ser poco común en nuestro medio y por no tener una idea clara de lo que implica.

Posteriormente se presentan las fuentes de información, dentro de las que se encuentran libros, publicaciones varias, y entrevistas a personas calificadas en los distintos temas desarrollados.

## V FUENTES DE INFORMACION:

### 1 Bibliografía

- ACOSTA, M; GARRIDO, M. J. 1997. Intercambio de Experiencias de Comercialización asociativas en el sector granjero horti-frutícola Estrategias de Desarrollo. Montevideo. 23p.
- ADDISON H. 1972. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Agricultural Extension. A reference Manual. Fao/UNDP. 336p.
- AGUIRRE, L. ; ALTAMIRANO, A; ALVAREZ, C. ; ACYSSIALS, R. 1976. Carta de reconocimiento de suelos del Uruguay. Dirección de Suelos. Montevideo. sp.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 1996. Plan estratégico 1996-2000. San José. 19p.
- ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 1996. Identidad y Principios Cooperativos. Montevideo. 109p.
- ARBOUR, B. ; BOURG, T. ; CLARK, R. ; FRUTCHY, J. 1966. The Cooperative Extension Service. Prentice-hall. 436p.
- BOSSI, J. ; FERRANDO, L. A. ; FERNANDEZ, AN. ; ELIZALDE, G. ; MORALES, H. ; L EDESMA, J. ; CARBALLO, E. ; MEDINA, E. ; FORD, I. ; MONTANA, J. R. 1975. Carta Geológica del Uruguay. Montevideo, Uru. Imprenta Nacional. 32p.
- BOSSI, J. ; NAVARRO, R. 1991. Geología del Uruguay. Montevideo, Universidad de la República. Departamento de Publicaciones. 2v.
- BRUNINI, P. 1996. Propuesta de desarrollo de la cooperativa agraria de Pando. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay, Facultad de Agronomía. 61p.

- CABRERA, J. 1996. Internet y las cooperativas uruguayas.  
CUDECOOP: El desarrollo local y las cooperativas. p 24
- CANELONES. 1970. Montevideo, Nuestra Tierra. 68p. (Los Departamentos n 61).
- CARDOZO, M. 1996. Cooperativas : a la hora de cambiar apoyarse en los valores. CUDECOOP: Apertura económica, la respuesta cooperativa. p:2-4.
- CASH, H. 1996. Agro-cooperativo. n 1:18-21
- CASTILLO, A. 1996. Monografía sobre la Cooperativa Agraria Limitada El Colorado. Montevideo. Facultad de Agronomía. 10p.
- CENTRO LATINOAMERICANO DE ECONOMIA HUMANA. 1990. Indicadores básicos del Uruguay: territorio, clima y población. Montevideo. Prisma. VI, 147p.
- COMISION NACIONAL DE FOMENTO RURAL. 1996. Asamblea ordinaria 1996. Montevideo. sp.
- COMISION NACIONAL DE FOMENTO RURAL. 1997. Lista de Sociedades de Fomento Rural del departamento de Canelones. Montevideo. 54p.
- CONFEDERACION URUGUAYA DE ENTIDADES COOPERATIVAS. 1997. El movimiento cooperativo uruguayo. Montevideo. s.p.
- COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS. 1997. 12o. Encuentro Nacional. Programa Jóvenes. Salto. 46p.
- COORDINADORA de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur. 1996. Agricultura Familiar, caracterización y políticas diferenciadas. Rosario. Argentina. 15p.

- CUDECOOP:El desarrollo local y las cooperativas.p 24-27.
- DE HEGEDUS, P.; LEMBO, C.; MORALES, H. 1996. Extensión Rural: aspectos históricos y teóricos. Montevideo. Facultad de Agronomía. 45p.
- DE HEGEDUS. 1987. El Sistema Cooperativo Agrario en Uruguay. Montevideo, Facultad de Agronomía. 33p.
- DURAN, A. 1985. Los suelos del Uruguay. Montevideo, Hemisferio Sur. 389p.
- EN LOS 33 AÑOS DEL CCU. 1995. Dinámica Cooperativa. n 113:14-18.
- FALEIRO, A. 1995. Evaluación del Mercosur y perspectivas de ampliación de la integración. Montevideo. 25p.
- FAO. 1996. La Extensión Rural como profesionalizadora y emancipadora de los agricultores, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Santiago, Chile. 67p.
- FERNANDEZ, M. 1995. Las nuevas formas de cooperación. CUDECOOP: Apertura económica, la respuesta cooperativa..p 9-11.
- FREIRE, P. 1973. Extension o communication ?. New York. McGraw-Hill. 178p.
- GENFORS, E. 1996. El cooperativismo sirve para solucionar los problemas de la gente. CUDECOOP: Apertura económica, la respuesta cooperativa.p 4-8.
- GUTIERREZ, D. 1996. CUDECOOP: Ante nuevos tiempos.p 26-27.
- HACIA UNA VERDADERA REESTRUCTURA DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS. 1996. Agro-cooperativo. n 2:10-12.

ELSEY, L.; HEARNE, C. 1955. Cooperative extension work. Comstock Publishing Associates. 424p.

AS COOPERATIVAS EN URUGUAY. 1996. Agro-cooperativo. n 3:3-5.  
Las cooperativas tienen fin de lucro? 1991. Dinámica  
Cooperativa.

ATSON, J.; ATAN, A.. 1996. Análisis de la Planta de Packing de  
Calelco. Consulta Técnica. Canelones. 35p.  
n 102:26-28.

PACHECO, D. 1995. Uruguay: un movimiento cooperativo cada día más  
fuerte y más integrado. CUDECOOP: por una economía más  
humana. p 29-31.

PEREZ ARRARTE, C. 1992. Servicios de Información para los  
pequeños productores hortifrutícolas del Uruguay.  
Evaluación ex-post del proyecto. Uruguay. MGAP. 56p.

PIETRA, E. 1996. Agro cooperativo. n 2:19-20.

RAMSAY, J.; BELTRAN, L.. 1984. Extensión Agraria, estrategia para  
el desarrollo rural. Santiago de Chile. Chile. Edición de  
los autores. 487p.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA (URUGUAY). Estación Experimental  
de Salto. 1997. Encuentro de Facultades Latinoamericanas  
con servicios de asistencia técnica a pequeños  
productores rurales. Departamento de Publicaciones. 94p.

UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. FACULTAD DE AGRONOMIA. 1997.  
Procesos Asociativos Rurales. Montevideo. 53p.

URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA. 1993  
Seminario de Desarrollo del Sector  
Granjero. Montevideo. sp.

URUGUAY.MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA.1982.  
Carta de reconocimiento de suelos de la República  
Oriental del Uruguay : Departamentos de Montevideo Y  
Canelones. Montevideo, Uru.Esc.1:100.000.19h.

URUGUAY.MINISTERIO DE GANADERIA AGRICULTURA Y PESCA.1990.  
Cooperativismo Agrario en el Uruguay. Decreto Ley No.  
15.645, reglamentación, normas y afines. Montevideo.24p.

URUGUAY.MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL.1996.Observa  
torio del Mercado de Trabajo,Canelones:actualización de  
la investigación.20p.

URUGUAY. MINISTERIO DEL INTERIOR.1989.Departamentos de  
Montevideo y Canelones (Límites de las secciones  
policiales y sectores censales).Montevideo,Uru.Esc.1:200  
.000.

VASALLO,M.1995. El sistema de transferencia de tecnología  
en el Uruguay. Problemas conceptuales y situación.  
Montevideo. Facultad de Agronomía.32p.

WEIS,A.1991.Centro cooperativista uruguayo.  
Dinámica Cooperativa.n 109:3-4.



**2 Personas entrevistadas (VER ANEXO) :**

ACOSTA, E.

ALANIZ, L.

ALDABE, L

ARTAGAVEYTIA, J

ATAN, A

BENTANCOUR, D,

BONINO, J

COSTA, M.

LOPEZ, F

MARZAROLI, S,

MONTERO, L

NUNEZ, L

RUCKS, C,

SOLLIER, S

**VI ANEXOS.**

**Entrevista realizada al presidente de las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), el Sr. Jorge Artagaveytia, el 9 de abril de 1997.**

**- ¿Cuál es su vinculación con el cooperativismo ?.**

- Soy productor rural del Departamento de Florida. Comenzaba a funcionar la cooperativa CALDOCE y fui invitado a participar en ella. Viví en Argentina cuando eramos socios de algunas cooperativas agrarias de ese país. En CALDOCE primero fui participante socio, luego fui dirigente delegado a la Central Lanera. Posteriormente fui presidente de Central Lanera por varios años, surgió la necesidad de formar una Federación y me delegaron para esa tarea. Es así como fundamos las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF).

**- ¿ Qué hechos considera trascendentes en el Uruguay es este período de los años 1996-1997 en el cooperativismo agrario ?.**

- Debo ir un poco atrás en el tiempo. Hace 20 años cuando crearon varias centrales como Central Lanera se comenzó con un cooperativismo pragmático dejando de lado el cooperativismo de "beneficencia". En ese momento tuvo auge el cooperativismo agrario. Posteriormente la crisis económica dada en el sector agropecuario llevó a una reducción del cooperativismo que fue acentuado durante 4 o 5 años. Dejó de ser el gran cooperativismo agropecuario muy relacionado a lo que pasaba en los rubros que pertenecían al sector. Yo diría que en los últimos 3 o 4 años se tocó fondo y ha empezado nuevamente el resurgimiento. Por lo tanto lo mas importante de estos últimos 2 o 3 años es el fortalecimiento del cooperativismo agropecuario, no tanto en número sino con el fortalecimiento de las cooperativas viables. Si la cooperativa no es una herramienta útil que sirva a los productores, desaparece. Las cooperativas que no supieron adaptarse a los cambios por falta de capital generalmente o por falta de dirigentes , hoy ya no son útiles a los productores, por lo tanto, tarde o temprano van a desaparecer. Ese es el aspecto negativo. El aspecto positivo, es que la mayoría se está adaptando y fortaleciendo. Está resurgiendo el cooperativismo agropecuario como una herramienta para los productores.

**- Por lo tanto, ¿ud. piensa que sigue siendo una herramienta válida ?**

- Muy válida. Gracias al Sistema Cooperativo se salvaron muchos productores, pues se comparten los problemas. Ha sucedido que por no tener una estrategia muy clara las cooperativas han salvado productores y se han fundido ellas. Han habido problemas de arrastre, donde el productor en mala situación ha dejado en mala situación a la cooperativa.

**- ¿ Ud. considera que una de los problemas de las cooperativas es el planteo de estrategias y de objetivos al principio, que se diluye y puede terminar muriendo la cooperativa ?.**

- Sí. Personalmente lo vínculo a la eficacia de la dirigencia. La falta de dirigencia capacitada o la falta de capital son en general los problemas de las cooperativas. El MERCOSUR y la apertura ha provocado un cambio radical en la economía del país, que afecta a todas las empresas, incluidas las cooperativas. En la dinámica algunas empresas desaparecen y otras surgen. Unas por falta de dirigencia capacitada, otras por falta de capital, no han podido adaptarse a los nuevos tiempos, a la realidad.

**- A su juicio, ¿ qué debería tener el cooperativismo para mantenerse competitivo en la situación de mercado actual ?.**

- Tiene que tener un porcentaje de capital propio. Hoy en día ninguna empresa subsiste a base de préstamos, tiene que tener algo de capital propio. Otro punto importante es la capacitación de la dirigencia. El paso de ser director de tu propia empresa a ser director de la empresa cooperativa es difícil. Hace falta capacitación, principalmente en gestión. Se acabó el voluntarismo. La cooperativa es una empresa que tiene que tener buena dirección, algo de capital y buena gestión. Solo así puede cumplir su misión social. Cuando se empezó con el cooperativismo eran tipo empresas de beneficencia, las cooperativas lo podían todo. Hoy en día, deben ser eficientes, producir y ser útiles, sino no sirven. Como aspecto positivo, es importante destacar que son las cooperativas las que están liderando actualmente algunas producciones. Esto es útil para el productor.

**- ¿ En qué producciones está ocurriendo ?.**

- En la lana está liderando Central Lanera, que notoriamente ha sido la que ha marcado un ritmo distinto en el mercado de la lana y ha provocado que otras empresas le siguieran el ritmo. Otro rubro es la leche, con CONAPROLE y otras cooperativas. En la parte de granos la acción de Central de Granos que no tiene la mayoría pero tiene el 30-40 %. Está marcando un sistema de cadena agroindustrial de gran importancia. Hay que luchar por continuar la cadena y llegar a la industrialización.

**- ¿ Cómo ve la parte de la granja ?.**

- Está un poco débil. Es donde hemos volcado más interés en los últimos tiempos. Es un rubro difícil. Se está desarrollando y va a ser cada vez más importante en la economía del país. Uno de los motivos de su debilidad es la cercanía al mercado, que dificulta el trabajo conjunto. Otro problema es la fidelidad del productor para con la cooperativa. La cooperativa puede salir adelante en la medida que los productores se comprometen y cumplen. Otro factor es que han faltado estrategias adecuadas para encarar el tema del cooperativismo.

En este momento estamos apoyando fuertemente a los grupos que ya existen, por ejemplo en Canelones. Una cooperativa de gran importancia es JUMECAL, en la parte vitivinícola UVICAL y CALVINOR en el Norte. La parte hortícola está en este momento débil. Una cooperativa fuerte fue CALFORU y al final tuvo que cerrar sus puertas.

Estamos tratando de revitalizarlo por intermedio de grupos que se están formando con ideas modernas, con un sistema diferente y ahí estamos tratando de fortalecerlo.

**- ¿ Qué proyectos tienen para el año 1998 ?.**

- CAF ha estado reunido estos dos meses (febrero y marzo) con todo el Movimiento Cooperativo para marcar líneas. CAF es una gremial pero por otro lado se le reclama a CAF que ayude, que tutele, que marque rumbos, lo que es lógico.

Hemos hecho dos meses de sinceramiento incluso hasta en la parte económica y todas las cooperativas han apostado por CAF incluso aumentando en forma importante su aporte. Estamos buscando juntos cuales son los caminos. En la parte frutícola tenemos a JUMECAL como base, en la parte hortícola hay grupos que visitaremos pero no tenemos delineado un camino.

En líneas generales en la parte cerealera y agrícola la Central de Granos nuclea un poco lo que es el espíritu del cooperativismo, de donde son socias todas las cooperativas del litoral.

Estamos muy junto a ella implementando, aunque ella es la ejecutora. Un aspecto importante son los planes de cultivo. La Central de Granos técnicamente y económicamente va ayudando y avalando todo el trabajo hasta la recolección. Por ejemplo CALMER. Esto es uno de los puntales fuertes del cooperativismo en la parte de granos.

En la parte carnes tuvimos un traspié con la Central que había. En este momento lo que existe fuerte en el mercado de carnes es el PUL, que es socio de CAF.

Y en la parte lanas un poco lo que ha sido CLU, la pionera del cooperativismo moderno que está bien afianzada y ha marcado los rumbos, no solo en el cooperativismo sino en el mercado de lanas, lo ha purificado. En el cooperativismo pasa que al abrirse un camino y mejorar, esa misma cooperativa tiene luego que competir en el mercado mejorado por ella misma, es algo de no acabar nunca.

En el cooperativismo este concepto es muy importante, no es cuestión de decir "esto está mal", el cooperativismo lo arregla, pero al hacer algo dirigido hacia un lado, se viene lo opuesto, esto es una regla de economía. Todo lo que el cooperativismo va mejorando enseguida hay flechas que lo atacan y lo obligan a un repensar. Hay que cambiar las estrategias y para ello es fundamental la capacitación de los dirigentes. Se piensa que no deben existir muchas cooperativas, en vez de varias cooperativas chicas, es mejor la existencia de una gran cooperativa. Hay que agrandar el cooperativismo pero achicar el número de cooperativas.

**- En el tema de la formación de dirigentes, ¿ qué está haciendo CAF ?.**

- Hay muchos planes. Algunos de ellos con el BID, con el FONDO MONETARIO, o sea que hay posibilidades y apoyamos la capacitación de dirigentes. Creemos que es una de nuestras misiones importantes. Enfocado a la parte de gestión. Ayudar a que los productores sean hábiles en su producción es tarea de otras entidades y otros sistemas como las Facultades.

Un rol nuestro es capacitarlos para dirigir la empresa cooperativa que luego le servirá a él. Enfocado principalmente en la gestión, tanto de la empresa cooperativa como en la empresa particular. Y habrán notado que me refiero siempre a la empresa porque es un término que nos cuesta decir, que la cooperativa es una empresa. Tuvimos que romper esta barrera ya que los viejos cooperativistas sostenían que no era una empresa.

**- ¿ Ud. cree que hay una tendencia hacia la concentración ?.**

- Es así. Antiguamente cada uno en su pueblito, se hacían cooperativas sin capacitación y sin capital. Ahora hay que luchar por el costo y la eficiencia. Si en tres ciudades cercanas hay diferentes cooperativas con sus respectivos órganos de dirección, hay que tratar de juntarlas y hacer una cooperativa de la zona . Hay que luchar contra las "chacritas" Se puede usar la palabra concentrada o fortalecida o capacitada con capital, porque con una buena gestión creo que se puede tener un poco menos de capital.



**- Con estos elementos, ¿ habría una mejor competitividad con otras empresas ?.**

- Exactamente, porque la unión en el mundo va llevando a eso. Por ejemplo se unen la RENAULT y la VOLVO, empresas multinacionales que se unen para ser mas competitivas. Y en Uruguay a veces tenemos dos cooperativas pequeñas y no logramos que se unan, por ejemplo una en Aiguá y otra en Lescano. No es posible que se puedan unir la Volvo y la Renault y no se puedan unir dos cooperativas que tienen 40 o 50 socios cada una. Cuanto mas liberal sea el sistema y mas tendiente al capitalismo mas eficientes deben ser las cooperativas, porque aunque no sean empresas capitalistas se debe trabajar en un medio capitalista.

Es un desafío interesante, somos optimistas y creemos que va a seguir siendo una gran ayuda al productor, sobre todo a los de menor potencia.

En el sector hortícola es mas fácil unirse para exportar. La disyuntiva a la que se enfrenta el productor es : yo solo no puedo hacer nada, o es una empresa ajena que hace todo o construimos nuestra propia empresa unidos con otros.

Es apasionante e importante unirse, porque humanamente uno se siente mucho mejor, pasa a ser protagonista y no dependiente de un gerente de una empresa multinacional a ver cuanto va a pagar por la producción. Humanamente uno se realiza luchando por el propio destino. La tendencia del nuevo cooperativismo es formar la cadena industrial que cada vez es mas importante. Cuanto mas se elabore, mayor será la utilidad.

Hay veces en que no se puede llegar a tener todos los eslabones pero hay que intentar tener la producción, el procesamiento, la comercialización, la industrialización, es decir lo que más se pueda.

Un ejemplo que podemos citar en el Uruguay es el del arroz. La industria no está en manos de cooperativas y se forma una cadena igual y el productor está satisfecho, se llegan a acuerdos.

Otro ejemplo es en el sector lechero. Se tiene toda la cadena, a diferencia de la carne, que es un ejemplo donde no existe cadena y hay una continua disputa entre el sector productor y la industria.

En el sector de la lana CLU hizo la cadena y si bien los demás no son cadena, se sigue mas o menos el mismo camino.

En el caso de la cebada la cadena no es cooperativa, son grandes multinacionales. Dependemos de tres grandes empresas mundiales, que son las que marcan los precios.

Aquí, como se planta trigo, la cebada es un cultivo que tiene que ir acompasado con el mismo, pues si hay mucha diferencia de precio, nadie la plantaría. Entonces la cadena de trigo, donde está inserto el cooperativismo, ayuda a fijar los precios de la cebada, donde el Movimiento Cooperativo resiste y almacena, pero está bastante ajeno de la comercialización, porque es imposible competir con empresas multinacionales cerveceras. Las cooperativas que trabajan con cebada hacen contratos con estas grandes empresas cerveceras, reciben el grano de producción y lo venden. Las cooperativas son el primer y segundo eslabón de la cadena.

Entrevista realizada al presidente de Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Sr. Silvio Marzaroli, el 9 de mayo de 1997.

- ¿ Hace muchos años que está vinculado al cooperativismo ?.

- Sí. Comencé en el año 1963. En 1959-1960 me integré a la cooperativa SAL como participante joven de la misma.

Soy nieto de inmigrantes italianos que se instalaron en la zona horti-frutícola de la ciudad de Salto, al norte del país. Mi infancia y adolescencia las pasé allí. Lo poco que pude estudiar lo hice en ese lugar y a los 23 años me incorporé en un grupo de Juventud Agraria Católica. Trabajé como promotor local primero, después en la Regional Norte a nivel nacional, mas tarde fui presidente del Movimiento, secretario para América Latina y Vicepresidente mundial del Movimiento. Tuve que trabajar en tres continentes : Africa, Europa y América.

En Africa era vicepresidente mundial del Movimiento Internacional de la Juventud Agraria Católica (MISAR) cuya sede está en Bélgica. Trabajamos en equipo y yo tenía la responsabilidad del área de las comunicaciones, del área de capacitación de líderes locales. Como yo había hecho todo el recorrido desde la base hasta arriba, ayudaba a preparar cursos de capacitación para animadores locales, provinciales, trasnacionales y mundiales.

Siempre participé en el sistema asociativo. Siendo dirigente nacional en 1962 fui a Europa a estudiar los CUMA, los grupos CETA y la MISION FAMILIAR. Los CUMA son cooperativas de utilización de herramientas. Los grupos CETA son centros de investigación y de aplicación de tecnología.

La MISION FAMILIAR son las escuelas de alternancia. Desde esa época estamos predicando estos tres sistemas en el país.

Las Escuelas de Alternancia son un sistema que en el Uruguay dependen de la UTU. Algunas de ellas funcionan en locales de ex-escuelas agrarias. El alumno está una semana en la escuela y dos semanas en la casa, de ahí el nombre de alternancia. La semana que está en la escuela es muy intensiva y luego aplica todos esos conocimientos en su casa. La metodología utilizada es muy especial. Por ejemplo, para aprender arquitectura se da en forma práctica. Se comienza a partir de la cantidad de habitantes que hay en la casa del estudiante, cuantos metros cúbicos de espacio hay dentro de su casa y así ven cuantos  $m^3$  de aire tiene cada persona. Luego ven la construcción el tipo de materiales que se utiliza. Se llega así hasta las medidas. Es decir, la materia arquitectura se va dando a partir de lo elemental. La casa se construye en función de las necesidades, a partir del número de personas y los  $m^3$ . Otras materias como veterinaria o agronomía se imparten con el mismo sistema o sea partiendo de una realidad concreta que son sus chacras, etc. y a partir de ellas se llega a la definición teórica. Es totalmente a la inversa del sistema convencional.

Luego de esa primera etapa en la que trabajé durante 9 años, retorné al Uruguay y me instalé en el departamento de San José. Hubieron dos razones fundamentales que hicieron que eligiera a San José: productivamente le veía dificultades a Salto por las largas distancias con Montevideo.

Por otra parte, en el "corredor" Montevideo-Buenos Aires era probable tener futuro, por las comunicaciones, los avances, etc. Estar entre dos polos da mas oportunidad que estar en la periferia. Allí conocí a mi actual esposa, además el secretariado del Movimiento de Juventud Agraria Uruguayo tenía su Sede en San José. Desde ahí comencé de nuevo y me puse a hacer cosas. Fundé la Cooperativa de Ahorro y Crédito que actualmente existe en San José, también la gremial de la Asociación Lechera de San José. Fui presidente de la cooperativa CALITE y desde ahí me vinculé con las cooperativas de Segundo Grado, como Central Lanera. Luego me vinculé con Comisión Nacional de Fomento Rural por los productores familiares. Fui co-fundador de la Mesa Gremial de los Productores de Leche que es la que rige a las gremiales de los productores de leche de todo el interior del país. Como delegado de las instituciones locales yo participaba en el Consejo de CNFR y fui elegido directivo, cargo que estoy terminando este año.

Para ser directivo de CNFR se necesita la triple confianza :

\* ser elegido por los productores (que en mi caso fue en San José)

\* ser elegido por los directivos para participar en la Asamblea de CNFR

\* todas las entidades base socios entre sus miembros de la Asamblea eligen al Consejo Directivo y es ese Consejo el que distribuye los cargos.

Si una persona se desvincula de la base no se puede ser directivo. Y para ser presidente se necesitan cuatro confianzas. Es un sistema muy democrático con los riesgos que eso implica. De entre los miembros se designan los delegados a organismos internacionales como los delegados de Consejos de Conferencias, de Coordinadoras, etc.

Personalmente en la actualidad soy el coordinador de las Organizaciones de productores familiares del MERCOSUR.

Los niveles de avance de las diferentes instituciones al interior del país son tremendamente dispares y los avances de los países como conjunto son muy dispares.

El presidente de CNFR está "tironeado" por dos realidades. Por un lado están las necesidades concretas del país a la interna y por otro hay que dar respuesta a algunos compromisos internacionales. Es muy difícil mantener el equilibrio entre el tiempo. Además hay que atender el propio campo. Yo vivo de mi chacra. El trabajo en CNFR es honorario. Ese es uno de los grandes problemas actualmente.

**- ¿ Qué metodología de Planificación se utiliza en CNFR ?.**

- Es un sistema moderno donde cuestionamos toda la Institución. Se llama método FODA. Se identifican cuales son la Fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas. Esta es una visión de la institución hacia afuera. Luego se hace una revisión hacia dentro, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Con ese material se marcan los objetivos. Por ejemplo, hace cinco años CNFR identificó :

Fortalezas : - grupos humanos interesante  
- vínculos internacionales para conseguir dinero

Oportunidad :- posibilidad de intercambio

Debilidad : - poca experiencia

Amenazas : - riesgo de fracasar en la experiencia  
- inestabilidad del mercado horti-frutícola  
- aumento de la competencia

En la Planificación del año 1993 identificamos CALELCO y otras cooperativas potenciales. Ahí nace el Plan de Fomento de Intercambio de la Información. Se hace una planificación a nivel político hasta los objetivos estratégicos y de ahí en adelante es el nivel técnico y operativo el que intenta concretar las propuestas. Durante el año se hacen monitoreos o evaluaciones parciales para ver como va el rumbo.

**- A su entender, ¿cómo ve el cooperativismo en el Uruguay actualmente ?.**

- Este fin de siglo encuentra al cooperativismo con una gran fortaleza que son 100 años de historia en el Uruguay. Esto implica una experiencia muy rica. Se ha desarrollado en varios sectores de la economía como el agro, la industria, el comercio, la vivienda, el sector de las finanzas, el de ahorro y crédito y en la artesanía entre otros.

Esto le ha dado al Uruguay mucho prestigio internacional. Se puede decir que casi el 90% de la leche del país es manejada por una cooperativa, que el 10% de la lana se maneja en cooperativas y que ha provocado un cambio en las reglas del mercado nacional en ese rubro. Todo esto es una gran fortaleza. Por supuesto que 100 años de cooperativismo muestran también enormes debilidades que son mas chicas que las fortalezas, porque de lo contrario el sistema cooperativo hubiera dejado de existir. Actualmente hay 600.000 uruguayos asociados al cooperativismo. Desde el punto de vista cuantitativo hay una red enorme de cooperativas en diferentes realidades, donde cada una tiene una estructura nacional específica. Además hay un tercer nivel que es la Confederación de Cooperativas del Uruguay de todas las modalidades que es CUDECOOP.

El Uruguay tiene un alto porcentaje de la población que pertenece al cooperativismo. Hay una experiencia dirigencial acumulada muy rica. En ese sentido la formación dirigencial es clave. La retirada del Estado de la actividad económica, de la salud, de la educación y de otras áreas le da al sistema cooperativo una posibilidad única, son oportunidades de que tenga mas protagonismo.

Una gran debilidad es la carencia de suficientes dirigentes formados y la carencia de formación para dirigentes. Una persona puede ser excelente productor en su tambo, pero al ir al mercado, se enfrentará con grandes empresas multi-nacionales, con muchos años de experiencia y le será muy difícil. No es lo mismo organizar una empresa chica que organizar una empresa grande. Cuando una persona integra una cooperativa tiene que saber que el gobierno que ganará en Brasil sigue determinada línea de acción.

Prever si Brasil va a devaluar o no, si va a haber atraso cambiario o no. Hay que saber que no es lo mismo que gane Fernando Enrique Cardozo que gane Lula, porque no se está produciendo por ejemplo leche, para hoy, se están produciendo terneras para dentro de cinco años y se está construyendo una planta para 6: de lts. de leche y hay que saber si el mercado va a consumir los 6: o sólo 4:. Por lo tanto no es suficiente ser un buen productor dentro del tambo, hay que ser un buen empresario en la cooperativa y conocer del mercado, inclusive el mercado internacional.

**- A su juicio, ¿ qué tipo de formación debe tener el dirigente de una cooperativa ?.**

- Debe ser "un ciudadano que sepa ubicarse en el mundo en el que estamos, en el tiempo y en el espacio". Hay que saber en que mundo estamos viviendo. No se pueden sacar las cuentas con un lápiz y una goma o tener una computadora de un modelo que ya está obsoleto. Hay que disponer de una computadora con capacidad y velocidad suficiente, fax y correo electrónico, porque hay que estar conectado con todo el mundo. Los cargos dirigenciales y gerenciales de una empresa deben ser colectivos, es decir hay una gerencia y no un gerente. Por ej un equipo en el que uno sepa mucho de producción otro de comercialización y otro de industrialización.

Sin duda deben estar muy bien formados en gestión saber de economía, de política, tener una visión global, saber comercializar, de marketing, saber como presentar un producto para que se venda. Sobre esto último recuerdo una conversación con un gerente de una cooperativa que se dedicaba a la fabricación y venta de bombones en Suiza. El me decía que de cada 100 francos de un producto, solo 28 eran de materia prima y el resto era marketing. A la cooperativa no le servía vender chocolate en gran escala porque el consumo de chocolate ya había llegado a su techo en Suiza. Entonces encontraron que la manera de aumentar el consumo era agregándole valor agregado al producto con mejor envoltorio, cambiando el tamaño de los bombones, etc..Entonces se vende chocolate, papel, cartón, mano de obra, cintas, etc. Esto no quiere decir que ese gerente sepa cual es el plomo que mas conviene comprar o donde comprar el chocolate. Ese es tema de especialistas, el gerente tiene que tener visión global.



Otro ejemplo es el del trabajo de una Consultora que en 1965 hacía un estudio de mercado de ropa hecha para mujer (pret a porter). En unas vidrieras muy extensas de supermercados había una exhibición de ropa de mujer para diferentes estratos : jóvenes, adultas, embarazadas, etc.; en diferentes colores : violeta, amarillo y lila. En la acera de enfrente se ubicaban encuestadores que iban anotando mujeres de que edad compraban o se detenían en tal o cual vidriera y concluían por ejemplo que las mujeres embarazadas ese año preferían el color violeta para vestirse. Ese trabajo estaba financiado por las fábricas de tela, algunas de las cuales no estaban en el mismo continente, para saber con que color tenían que teñir las telas.

Entonces un gerente tiene que tener visión global y un gran conocimiento del mercado.

Otra debilidad del cooperativismo es la falta de integración horizontal de las diferentes modalidades. Hay una gran fortaleza que es la integración política de las cooperativas mediante CUDECOOP, pero falta una integración económica. Lo ideal sería que existiera una empresa que las nucleara a todas para tener mas poder de comercialización y evitar que vayan 40 dirigentes a vender diferentes productos por ahí (por ejemplo a Europa).

Sobre todo en la realidad uruguaya que son empresas chicas en el momento de salir al mercado internacional. Si pensamos en un escritorio con un gerente bien remunerado (por ejemplo U\$ 10.000 por mes) con cuatro teléfonos, fax, internet, etc., en vez de tantos agentes de venta, realmente se ahorrarían costos y permitiría hacer otras cosas, como por ejemplo pagar con productos en vez de con dinero, aumentando la competitividad. Se venderían, por ejemplo, naranjas al costo para comprar insumos como fertilizantes o herbicidas. Hay empresas de citrus muy buenas en Salto, a cuyos hijos los tienen estudiando en Inglaterra, EEUU, e Israel, haciendo pos-grados de la carrera Ingeniero Agrónomo o en economía.

El Movimiento Cooperativo tiene una gran debilidad que es la falta de capacitación de directivos y sobre todo de dirigentes jóvenes. Los dirigentes mayores tienen dos problemas : uno, es la edad. Posiblemente ocupen el rol poco

tiempo más, entonces invertimos en capacitar a una persona que posiblemente no devuelva eso; y otro, es que es más difícil que adopten cambios, pues ya se acostumbraron a trabajar de una determinada manera.

La falta de integración, es también una amenaza. Hay poca integración vertical : no se conectan las cooperativas a nivel nacional, ni se conectan con cooperativas a nivel internacional. Esto es grave, sobre todo para la comercialización, frente a un mundo en el que hay empresas muy grandes (multi-nacionales).

La idea de pagar con productos evita intermediarios, ya que no se necesitan cartas de crédito, ni otros papeles que disminuyen las ganancias.

**- En el mercado actual, que debería hacer el cooperativismo para mantenerse competitivo ?**

- Si hay integración horizontal y vertical, inclusive a nivel internacional; si formamos dirigentes, o sea, si arreglamos todo lo que sabemos que está mal.

**- A nivel regional, cómo se relaciona CNFR con otros países, cómo maneja la integración MERCOSUR con otras cooperativas ?.**

- CNFR tiene una línea de desarrollo local. Otra línea es el de crear las condiciones para que pueda desarrollarse el sistema cooperativo. CNFR propone a nivel del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo leyes de seguridad social, tributarias, crediticias, de investigación, etc., o sea, ayuda a crear el marco legal que debe existir para que las empresas funcionen.

Una tercer línea, es aquella que ve a las empresas que forman parte del cooperativismo como empresas económicas que compran, venden, transfoman y transportan.

Otro aspecto importante es el gremial. De que sirve hacer toda la cadena comercial bien, si después hay un impuesto tan alto, que hace que el Estado se quede con todas las ganancias. O puede suceder, que las leyes sean adecuadas, pero a causa de intermediarios, el productor no obtenga ganancia.

Es decir, la "promotiva" : organizar los productores; la parte económica : la comercialización, y la gremial.

Son tres aspectos absolutamente diferentes pero deben funcionar los tres.

CNFR tiene la primera y la tercera. Hubo un período (del año 1915 al año 1959) que hacía asistencia. Hoy, hay algunas Sociedades de Fomento Rural como la de Tarariras o Colonia Valdense.

CNFR se relaciona con cooperativas agrarias que ya están federadas, no va ha crear otra Central Lanera, sino que quiere que se potencie.

El problema del cooperativismo del Uruguay es que confunde cooperativismo con gremialismo, con información y no hace capacitación, que es lo más importante.

Nosotros estamos vinculados con lo gremial. Hay gremiales que representan y defienden los intereses de los productores familiares y hay gremiales que representan y defienden los intereses de los productores más grandes.

Los grandes productores quieren que se paguen los impuestos según la cantidad de trabajadores. A ellos les conviene porque son dueños de grandes extensiones con pocos empleados, pero si pensamos en un productor de tomate u otro cultivo intensivo que en una hectárea pueden llegar a trabajar veinte asalariados, la óptica cambia.

Hay cosas que hacemos en común, por ejemplo para tratar el tema IVA en el agro, en ese caso lo hacemos en conjunto.

CNFR interviene con la inter-gremial de productores lecheros con la Asociación Nacional de Productores de Leche y con la Asociación de Colonos. Con ellos se forma un grupo que tiene los mismos intereses.

Otro grupo que incluye CAF está por otro lado defendiendo los intereses de los grandes productores. En algunos temas tenemos posiciones diametralmente opuestas, frontales y en otros nos abrazamos y luchamos juntos.

Esto es a nivel nacional y a nivel internacional CNFR fue fundadora de la Coordinadora del Mercosur. Ha convocado a organizaciones de productores rurales de Brasil, Paraguay y Argentina para tener posición común frente al Mercosur.

Convocó a dicha asamblea en el año 1994 en Porto Alegre y CNFR es la secretaría operativa de la tarea ejecutiva de esa coordinadora. La segunda asamblea fue en el año 1996 en Argentina.

La experiencia internacional que tiene CNFR es buena.

Personalmente, me resulta más fácil, por mi trabajo durante seis años a nivel internacional, ya que eso me permitió conocer la realidad social, política y cultural de muchos países.

Un factor que nos favorece es la rivalidad existente entre Argentina y Brasil y la superioridad con respecto a Paraguay.

En la red INTERAMERICANA estamos muy vinculados con el NAFTA y también con organizaciones mexicanas y europeas.

Estamos participando en actividades diferentes con el objetivo de ampliar el conocimiento y de formar a esos dirigentes "ciudadanos del mundo, que puedan ubicarse en el tiempo y en el espacio", esto nos hace descubrir un mundo de realidades. Nunca podíamos haber imaginado y mucho menos entendido la realidad SUDAMERICANA sino la hubieramos vivido.

Es muy diferente todo.

**- De aquí al año 2000, que estrategias y líneas se trazó el cooperativismo ?**

\_ Hemos definido tres puntos : formación de dirigentes; integración horizontal en todos los órdenes (político, comercial, económico) y la búsqueda permanente de propuestas viables para dar un marco adecuado, en primer lugar al sector de la agricultura, y en segundo lugar a las organizaciones.

En Uruguay, las políticas que lleva adelante el Estado para la agricultura familiar las "corta" en pedacitos, les hace un picadillo y por eso a veces no sirven para nada. Tenemos al PRENADER que se ocupa de la parte riego, al FIDA de los créditos, PREDEG del sector granjero, PENTA de la comercialización, etc., pero eso en la práctica no existe, porque hay productores de lana, carne, frutas, hortalizas, que necesitan créditos, capacitación, una fuente de agua, etc., pero el productor es uno solo y resulta que van nueve técnicos de nueve organizaciones diferentes y el productor se marea, no sabe como manejar todo esto, y lo más probable es que una semana vayan cuatro dándole recomendaciones distintas siendo en la práctica un real fracaso.

Yo estuve estudiando en Francia las políticas de reconversión que implicaron una reorganización territorial. Existía un banco de tierra en donde unos vendían y otros compraban. Había productores que presentaban catorce fracciones de tierra de un cuarto de hectárea cada una y el banco les daba a cambio una entera. La atención era a partir de la persona, a partir de la empresa como unidad, desde su realidad económica. Se definía el monto total del crédito y se ponían condiciones como por ejemplo el realizar un curso de contabilidad o en otra área que se notaba carente. Tiene que haber como un medico de cabecera que tenga una visión global y la capacitación tiene que ser global.

Personalmente, en mi campo, me asesoro sobre lo que no se, diseño un plan y después voy a hablar con el contador para que me ayude a hacer la síntesis económico-financiera.

Otro problema que hay que resolver es el de la comercialización. Una vez conversaba con un productor de boniato que sacaba 1050 Kg. la hilera de 100 mts. Porque?, empezamos a analizar juntos. Hacía el camellón muy angosto, pues usaba el colmador que normalmente se utiliza para maíz. Esa era la causa de la baja producción. Le pude transmitir la experiencia de mi hermano produciendo boniatos en camellones anchos y la diferencia de rendimientos que tenían. Tampoco sabía que es suficiente hacer almácigos para el 80% de la superficie a plantar y que el resto lo podía obtener de puntas de guías. Igualmente con el tema de las variedades, el estaba usando las mismas que utilizaba su padre. El resultado de la conversación fue muy positiva. Lo importante es entrar en la casa del productor, ver su realidad, y lo que realmente necesita. El técnico extensionista, además de ver las hás. de pradera, las vacas, la huerta, tiene que ser un amigo de la familia, y puede descubrir que en ese momento es más importante recomendarle a la Señora que está embarazada que vaya a hacerse un control al medico, o que el productor vaya a curarse la infección que tiene en la pierna.

Yo opino que la razón por la que hay tantos programas actualmente en nuestro país, es para ocupar funcionarios, que muchas veces son innecesarios e incompetentes.

En ese sentido hay que destacar la experiencia en extensión que tienen los chilenos. Tienen centralizado todos los servicios en una oficina (INDAP), que contiene todos los programas, lo que no implica que si un productor necesita un asesoramiento solo en riego lo tenga. La extensión es un paquete, no es un rubro. Aquí no hay un sistema de extensión organizado.

Existe un Fondo de Apoyo a la pequeña empresa en el Uruguay, llamado FUNDASOL. Yo fui ocho años presidente del mismo y un año tesorero. Antes, venía un usuario a solicitar un crédito y le hacían hacer seis u ocho colas en diferentes oficinas, a veces varias veces. Costó cambiar el sistema, pero lo logramos. Actualmente hay oficiales de crédito. Cada uno tiene una cartera de sesenta clientes. El usuario llega y habla exclusivamente con esa persona y el es quien le hace todos los trámites. De esa forma se evitan perdidas de tiempo y exceso de personal. El encargado de la cartera cobra su sueldo a partir de un porcentaje del crédito que otorga y de los créditos que cobra. Esto hace que el oficial tenga mucho cuidado al momento de aprobar un crédito, sin ser demasiado

estricto. Inclusive el usuario puede llamar por teléfono antes de ir, para evitar perdidas de tiempo, y el oficial visita los clientes y les ayuda, dándole créditos para lo que realmente necesita, potenciando su trabajo.

Otro problema de tantos programas es la superposición, por ejemplo el PREDEG roza con el FIDA a la hora de los créditos.

Ese oficial del que yo hablaba hace un rato, dice por ejemplo que tal cliente necesita U\$ 5.000, y que U\$ 2.000 los usará para tal destino y los otros U\$ 3.000 en otro; pero el usuario no tiene que llenar dos formularios, ni perder dos mañanas haciendo colas. Los recursos cuando son pocos deben ser invertidos de una forma equilibrada.

**- *Cómo ve usted al cooperativismo en el sector horti-frutícola, porque cree que está poco desarrollado con respecto a otros sectores ?.***

- Veo un gran potencial. Hay experiencias buenas, como la de CALELCO. CNFR tiene un proyecto para multiplicar experiencias de ese tipo, pensando en la comercialización conjunta. De esa forma se puede lograr volumen. Estamos en tratativas desde hace tiempo con el PREDEG para que apoye con fondos estas iniciativas. El problema de la granja es que tiene muchos rubros. Tampoco apoyo el monocultivo, por el alto riesgo que implica, pero hay un ideal de dos o tres rubros priorizados y no diez, porque se hace imposible. Pocos rubros por productor pero que el grupo tenga varios, puede ser una estrategia; por ejemplo cinco productores trabajan boniato, manzana y cultivos de hoja (uno de alto riesgo, otro de mediano riesgo y otro de bajo riesgo).

Es difícil formar cooperativas en el sector por varios factores. Hay que reconocer que muchas cooperativas han fracasado y los que pagaron las consecuencias fueron los productores. Hay también un problema cultural y elementos objetivos reales, y es que la gente recuerda con más fuerza las experiencias negativas que positivas. Hay que educar con convicciones. Las experiencias positivas pueden servir de ejemplo, como el caso de CALELCO, y por ellas hay que pelear a nivel gremial, para que tengan el marco adecuado. Los

ejemplos sirven para demostrar que se puede y que la experiencia se puede repetir en otro lugar.

Otra cosa que se ha dado mucho en Canelones es que el productor que asume la dirigencia de la cooperativa, no cambia su rol de productor, entonces quiere el mejor precio en el corto plazo, dejando el mínimo margen para la cooperativa, y por lo tanto la misma no se capitaliza; y si tenemos una cooperativa pobre, nunca va a llegar a nada, no tiene poder de negociación, ni de comercialización, no tiene volumen, en fin, hay que ponerse con mentalidad empresarial. Yo me tengo que salvar, pero también tengo que salvar a la empresa para que esta me salve a mí. El productor ve el beneficio en el corto plazo y el empresario lo ve en el largo plazo.

En este país hay una deformación : el "papá" Estado ha resuelto muchos problemas, con subsidios, con arreglos, etc. y ahora no lo hace más. Yo no digo que estaba bien o mal, lo que digo es que había una costumbre de sacar lo máximo posible y de dar lo mínimo posible. Todos estos factores juntos, la falta de formación, la falta de información, el poco dinero, la falta de visión a largo plazo, la descapitalización, los localismos ("cada Santo con su cooperativa y hacemos una letanía de pobres"), así no se va a ninguna parte.

**- Usted cree que en una zona es preferible que haya una cooperativa grande que varias chicas ?**

- Por supuesto. No puede ser de otra manera. Hay cosas que no van más. Yo tenía un tractor de dieciséis discos y tenía que pasar dos o tres veces para hacer realmente un buen trabajo, y me resultaba carísimo. Llegó un momento en que estaba saliendo de competencia por los costos de producción. Ahora me pude comprar un tractor de 120 HP y de veinticuatro discos. De una pasada hace un trabajo impecable y gasto menos gas-oil. Trabajo la tierra por menos dinero y en el 40% del tiempo de tractorista y de tractor. Además tengo un ingreso adicional, porque arriendo a otros vecinos. Lo que yo cobro por servicios me cubre los gastos variables y parte de los fijos.



Entrevista realizada al presidente actual de la Confederación de Entidades Uruguayas Cooperativas (CUDECOOP), Sr. Daniel Bentancur, el 11 de mayo de 1997.

- ¿ Qué rol tiene en CUDECOOP ?.

- Soy Secretario Ejecutivo de la Confederación Uruguay de todas las cooperativas. Trabajo vinculado a la misma, desde el año de su existencia formal, en el proceso de integración en el tercer y cuarto nivel, desde 1984.

Este, empezó con la Mesa Nacional de Cooperativas, donde tanto organismos de representación de segundo grado, como algunas centrales económicas y cooperativas de primer grado se pusieron de acuerdo, en el marco de la salida democrática, para formalizar paulatinamente un proceso de integración dentro del Movimiento Cooperativo. El objetivo, era representar al Movimiento frente al Estado, a los partidos políticos, a la sociedad en su conjunto y comenzar a explorar las posibilidades de que esa unidad gremial en aumento se fuera transformando también en una unidad desde el punto de vista económico.

Ese proceso, de Mesa Nacional Inter-cooperativa, comenzó en la época del proceso de democratización y se fue desarrollando y profundizando a tal punto, que en 1988 se transformó en la CUDECOOP.

Mi vinculación formal comenzó a comienzos de 1987. Durante los primeros años el funcionamiento de esa mesa intercooperativas fue totalmente informal. Exclusivamente una coordinación de tipo político y a veces funcional. Se estuvo manteniendo en la Sede de COFAC (en la Plaza Independencia) y no tenía ningún tipo de estructura.

A fines del 86, principios de 87, se decidió comenzar a darle cierto juicio de formalidad. En esa medida yo comencé a trabajar de coordinador de la mesa inter-cooperativa.

Posteriormente se hizo un concurso de oposición y méritos y tuve la fortuna de quedar en el puesto.

Yo comencé en realidad con 11 años, a trabajar en el cooperativismo escolar en el Uruguay. Vinculado al cooperativismo de consumo. Después tuve un corte, estuve fuera del país en la dictadura (exilado en Suecia). Allí, tuve la oportunidad de vincularme al cooperativismo de consumo particular, que es un cooperativismo muy fuerte y organizado.

Me profesionalicé haciendo distintos tipos de cursos en la Universidad de Cooperativas y trabajé en una etapa en relaciones internacionales de ese Movimiento, como consultor de la Confederación, vinculado a las actividades que desarrollaba el cooperativismo sueco en Centro-América.

Estuve unos años ahí, hasta que se abrió la posibilidad de volver a nuestro país. Me re-vinculé al cooperativismo de la forma que mencionaba. Me sumé al proceso que se iba dando y tuve la oportunidad de quedar vinculado.

**- A su parecer, ¿ qué acontecimientos destacaría en el cooperativismo en 1996 y 1997 ?.**

- Hay que tomar un antecedente : el movimiento cooperativo ha ido tejiendo su vida gremial en estos años, de alguna forma como tomándole el pulso a sus propias fuerzas, desde el año 1986-87 hasta el año 1993. Fue una etapa de consolidar la actividad gremial, descubrirse y re-descubrirse en las potencialidades y debilidades internas, en los límites de acuerdo a las condiciones externas. En 1993 se realizó una exposición : la EXPO-COOP'93. Fue inédita en el país y totalmente exitosa. Se logró participación internacional y en total hubieron 144 expositores. El total de movimiento de capital directo fue de medio millón de dólares y el indirecto de tres millones. Un éxito de público tremendo : 80.000 personas visitando. Esto implicó darnos cuenta donde estábamos, las posibilidades que teníamos, las potencialidades y también las dificultades. Hasta ahí fue una etapa. En adelante, empezó una nueva etapa que se ha ido consolidando más en 1996 y 1997. Era la etapa de comenzar a trabajar intentando una promoción de la integración económica en el cooperativismo a niveles mayores. Hasta ese momento, el intento de integración económica, había sido de integración sectorial, por modalidad, como el caso de Central Lanera,

Central de Granos, alguna de las Centrales Artesanales, como AGADU o MANOS DEL URUGUAY, dentro de la economía social FEMI.

Pero no dado un paso superior. Desde 1993 en adelante, nosotros tratamos de ponernos en condiciones internas en el movimiento y empezar a saber que es lo que pasa con este Movimiento, desde el punto de vista económico, que posibilidades le permite el medio externo de desarrollo, que tipos de sectores tienen dificultades y necesitan reconvertirse y hay que hacer un esfuerzo en ese sentido, cuales tienen dificultades de gestión. Todo esto es un proceso que lleva un par de años. Internamente hay mucha discusión acerca de las herramientas que se habían construido, de la forma en que nos manteníamos, de los roles que teníamos asignados, de la forma en que tomábamos las decisiones. Esto nos ha ido permitiendo ponernos en condiciones de asumir algún tipo de medidas agresivas en el plano de la economía.

A la primera conclusión a la que llegamos en aquella época era que en el país se iban a implementar una serie de cambios estructurales importantes, porque en nuestro país las líneas de convenios firmados con el exterior (Banco Mundial, Fondo Monetario, Bid, etc.) implicaban políticas de Estado que ya se estaban aplicando en otros países. Bastaba observar que era lo que sucedía en otros países para saber que también aquí de una u otra forma se iban a aplicar ese tipo de lineamientos, porque ya estaban firmados en las Conferencias.

El fenómeno de globalización ya se anunciaba con fuerza. Esto constituía un Universo en el cual uno tenía que moverse y prever que iban a haber cambios estructurales. Estos cambios comienzan a darse con una serie de Propuestas de Ley, que algunas son condicionadas dentro del país (el plebiscito, etc.), pero que de cualquier manera, son impulsadas por los gobiernos sucesivos, con los proyectos de Ley (para estructurar al Estado), por ejemplo como el asunto del BPS, la desmonopolización, etc.

Ante esta situación decidimos empezar a prepararnos internamente, para que, aquellos sectores de la economía que se pudieran abrir, no solamente quedaran en manos de las trasnacionales sino que también el sector privado de la economía nacional (dentro del cual está el cooperativismo) pudiera tener un "transe". Esto además, acompañado de un

análisis muy frío, en cuanto que nosotros tenemos dificultades con capitales de largo plazo y desde el punto de vista del mercado, si uno no participa en las nuevas áreas, tiene la posibilidad de quedar aislado, destrozándose en el mediano y largo plazo. Entonces había que intervenir con nuevas herramientas en común. Esto llevó a intervenir en el tema de los Seguros, constituir una cooperativa de seguros, con el criterio de promover la integración económica.

Una experiencia que hicimos sin intervenir en el debate político e ideológico, ni permitir que se nos cruzara (ese es un debate de la sociedad), pero sabiendo que era un proceso que tenía muchas posibilidades de que se diera de una u otra forma la desmonopolización. Fuimos generando una herramienta, un embrión interno, haciendo experiencia y cuando llegó el momento de la apertura, la única empresa de carácter nacional que había, además del Banco de Seguros, es la empresa cooperativa (que además es una cooperativa de cooperativas). Se genera una herramienta donde ya no hay una solo sector, no es como Central Lanera, es una cooperativa donde hay cooperativas de Consumo, de Ahorro y Crédito y fue gestada en CUDECOOP, en una discusión abierta, en la que participaron todos los que quisieron. Necesité de la voluntad firme, férrea y acuerdos muy profundos de asociación estratégica entre las cooperativas, para poner a disposición de esa nueva empresa, todo. Cada una de ellas puso todo a disposición de la nueva experiencia. Eso nos ha dado una satisfacción enorme y está consolidándose dentro del mercado. Además está al servicio nuestro, de las cooperativas y de todo el movimiento popular porque está gestionando candidatos a sub-convenios colectivos tomando en cuenta aquellas franjas de población que normalmente a ninguna empresa de seguros le interesen demasiado. Y no intervenimos en el sector automóviles porque el Banco de Seguros lo está haciendo bien, por lo tanto, no tenemos porqué estar nosotros allí. En cambio fortalecimos el seguro interno de algunas de nuestras cooperativas, como COPRATA (cooperativa de patronos de taxímetros). Ahora estamos trabajando en otra serie de productos nuevos, pero lo que importa es la nueva visión con la que se desarrolla el Movimiento, y que comenzó en el año 1993.

En estos últimos dos años, hay elementos nuevos. Nosotros teníamos algunos sectores en los cuales necesariamente teníamos que dar respuesta y solo podíamos dar respuesta si nos seguíamos asociando económicamente. Primero, en lo que tiene que ver con el desarrollo local, desarrollo

productivo de las cooperativas que no cuentan con créditos de largo plazo (porque en el país no se dan créditos a largo plazo). En segundo lugar, un sector en particular, que es el sector de cooperativas de vivienda, que si bien tendría recursos asignados de acuerdo a la Ley de Vivienda, como el impuesto del 2% que se paga al Plan de Viviendas (que el Ministerio de Vivienda lo vuelca a la vivienda) y hay otros tipos de fondos en los planes quinquenales del Banco Hipotecario, que tendrían que dar respuesta.

Pero la realidad nos dice que hay una construcción muy lenta de viviendas y es definida en función de la discusión política que se vaya realizando entre los diferentes actores. Ante esta situación, con una necesidad cada vez mayor en sectores con menos recursos, nosotros pensábamos como hacer para tener dinero a largo plazo y poder invertirlo dentro del Sistema Cooperativo. Uno de los problemas graves, es que no hay garantías suficientes. Además de eso, a veces se agrega que aunque tengas una parte de la garantía, los trámites son lentos por el funcionamiento de la burocracia. Por lo tanto, se llega tarde con los créditos, aunque la idea fuera buena. O sea, no hay dinero a largo plazo ni garantías, así que hicimos un estudio y pusimos en marcha dos mecanismos : uno es el Fondo Nacional de Garantía.

El Fondo Nacional de Garantía tiene la forma de cooperativa de consumo que es la forma jurídica que se C, pero está integrada por 36 organizaciones cooperativas de todos los sectores, tres Intendencias como socios adherentes y la Asociación de Micro y Medianos empresarios. Esta organización a su vez, tiene cinco directivos. Tres son nombrados directamente por CUDECOOP y los otros dos son elegidos por el conjunto de los socios en las Asambleas. Esta organización tiene un capital propio y en función de él, emite certificados de garantía contra proyectos productivos fundamentalmente. Digamos que se considera que tiene la suficiente seriedad como para que pueda ser exitoso. Lo interesante es que se hace un seguimiento, es decir, esta organización no es un fondo contable sino que tiene una serie de mecanismos establecidos por el cual, cuando se otorga un certificado una de las organizaciones que están integradas da el crédito (COFAC, ACAC, FUCAC) haciendo un análisis de todo el proyecto en el marco de esa empresa. Se trata que esto sirva como base para el desarrollo local. Las Intendencias lo han visto como algo interesante. Es principalmente para emprendimientos de pequeños y medianos empresarios. Es una especie de "destapador", en la medida que una buena idea

pueda marchar esa empresa va a tener acceso a otro tipo de créditos mas importantes. Es una herramienta que pusimos en marcha desde el año pasado en el 96.

El otro emprendimiento es el de la AFAP INTEGRACION para disponer de dinero en el largo plazo. Toda la banca tiene la dificultad de disponer exclusivamente de las cajas de ahorro y sus asociados sin la posibilidad de dar dinero en el largo plazo. En el país, hoy por hoy, los créditos se dan a cinco años. Ningún proyecto serio desde el punto de vista productivo puede pensar que va a lograr el equilibrio y obtener rentabilidad antes de esos cinco años. Entonces las devoluciones de los dineros se transforman en un problema muy grave para proyectos de envergadura.

Solo se pueden desarrollar aquellos que tienen "dineros blandos" de tipo internacional a través de préstamos del BID, pero son casos muy particulares que no permiten poner en funcionamiento la rueda productiva que el país tendría que tener y que nosotros quisiéramos que tenga. El hecho de haber intervenido con fuerza en las administradoras nos permite disponer de ese dinero a largo plazo y si bien por obra de como se han desarrollado las cosas hasta el momento solamente hay un dueño que es COFAC no ha sido esa la intención digamos que esto funciona como está reglamentado el tema de las AFAP por parte del Banco Central y la Ley y hay una organización muy fuerte en la cual hay otros socios y seguramente van a integrarlo otro tipo de socios y seguramente van a integrarlo formalmente otro tipo de socios. Ya hemos firmado algunos convenios tanto en lo que tiene que ver con la inversión productiva hay un Consejo Consultivo que está integrado por la Federación Rural, CAF y algunas otras organizaciones distintas, tiene la capacidad de presentar propuestas de proyectos para que se analicen y a su vez el asesoramiento técnico lo da mediante un convenio específico con la Facultad de Ciencias Económicas y un equipo multidisciplinario que hace todos los análisis de viabilidad de los mismos buscando que haya una interacción de diferentes actores económicos para la administración productiva de los fondos que son fondos de todos los asociados, no solo se está pensando en obtener el máximo de rentabilidad sino que se está pensando en que la rentabilidad es la rentabilidad social. Está la rentabilidad individual del asociado que confió en la AFAP que le va a administrar bien sus fondos pero también es la rentabilidad social, cosa que nadie mas ha planteado. Nosotros constituimos el Fondo de Garantía Especial con el que las cooperativas y la AFAP financian la construcción de cooperativas de vivienda. Ya tenemos cuatro cooperativas y una que está comenzando ahora que es SAUDU,

COFAC, y AFAP INTEGRACION, a partir del año que viene lo mas seguro es que esté CAYCUT.

Digamos que la AFAP y estas otras cooperativas son dinero de largo plazo invertido en el banco y el banco financia la construcción. Contra el Fondo de Garantía queda la etapa de la construcción de la Cooperativa de Vivienda cuando se termina la cooperativa queda hipotecada y libera al Fondo de Garantía que a su vez ayuda a otras cooperativas. Lo interesante de esto es que por primera vez en la historia hay un sector de vivienda independiente del Estado con un fin social.

Hablando del Movimiento Cooperativo en su conjunto me da la impresión de que el 10-20% de las cooperativas desaparecerán en este mercado. Esto como una cifra aproximada, indicativa. Porque se ha dado el desarrollo de cooperativas en sectores no viables, fundamentalmente en el sector industrial (por ej. en la industria de los termos en la que estamos invadidos por termos de Brasil a un precio mucho mas bajo). Hay cooperativas que aún no logran empezar con fuerza un proceso de adaptación a la nueva realidad.

Hay cooperativas que van a cambiar y otras que van a desaparecer por ej. si en el medio rural en una radio de 15-20 Km. hay dos cooperativas lo ideal es que se fusionen, de lo contrario la tendencia será a que desaparezcan. De ahí es que se afirma que va a haber un 20% que va a desaparecer (quizá llegue a un 30%). Lo importante es que esto no implica un debilitamiento del Movimiento Cooperativo, por el contrario el Movimiento está creciendo cuantitativa y cualitativamente.

Desaparece un 20% de las cooperativas pero creamos una empresa como SURCO que tiene 9 socios, o creamos un FONDO DE GARANTIA donde hay 36. Son empresas mas fuertes y de mas peso. Estamos frente a un período nuevo, distinto. Van a desaparecer aquellas que no tengan posibilidad de competir y se van a formar uniones de empresas que peligran su viabilidad. Por otra parte hay un sector importante de cooperativas chicas (quizá el 50% de las cooperativas) que van a entrar en un proceso de reconversión, hablando de aquí al 2000, no van a estar en un proceso de desarrollo.

Nosotros vamos a tener muy dinámicas experiencias nuevas producto de un proceso de integración cooperativo y un proceso de integración de cooperativas con otros sectores de la economía que tengan viabilidad y que se desarrollen con las reglas de mercado que se están exigiendo. Esto es lo que va a ser más dinámico y también aquellas cooperativas que hayan completado o que hoy estén en un proceso de reconversión. Entonces en reconversión estamos desarrollando metodologías, experiencias, publicando anuarios, etc. Aquí y con colaboración de cooperativas de otros lugares, países, que nos permiten desarrollar, por ejemplo, en la cooperativa Sergio Zeballos (una cooperativa de servicios), donde son dueños de la barraca los trabajadores y socios de la cooperativa (40). Está en proceso de reconversión y es muy exitosa.

Tal como está ahora el proceso de reconversión donde estamos trabajando con la Universidad Católica, el LATU y otros exponentes de primera línea combinados en respaldar el proceso de reconversión de las cooperativas.

Hay otras cooperativas que están trabajando en el mismo sentido, la misma COFAC, hace varios años está haciendo un proceso muy fuerte de reconversión con el mismo tipo de tecnología blanda de conocimientos. Son cooperativas que no van a tener demasiados inconvenientes, van a estar sometidas a competencia, pero no van a tener inconvenientes desde el punto de vista de sus situación interna. Hay otras que ahora están viendo que no tienen mas remedio que hacer eso. Yo calculo que en todo el Movimiento hay un 50% que va a estar en proceso de reconversión. Ahora ese 50% es el que está dando nacimiento a las nuevas empresas que vamos a seguir haciendo crecer. Van a ser las mas dinámicas de todas, son las que nacen en sectores donde dependen exclusivamente de su fuerza y no de reconvertir nada, no tienen que cambiar la gestión sino que tienen que inaugurarse con nuevas formas de gestión. Hay una nueva cantidad que no sabemos lo que va a pasar, van a estar aletargadas, sectores que son difíciles de predecir su futuro. El sector de Consumo es uno muy difícil de predecir. Hay empresas muy grandes que no han logrado salir de ese estancamiento de empresa grande. Me acuerdo del viejo London París empresas comerciales de viejo estilo, con funcionamiento muy pesado, con costos fijos enormes. Y bueno, eso ya se terminó en el funcionamiento de las cooperativas. Es un sector incierto. Muchas de ellas pueden estar dentro de ese 20% que va desapareciendo. De las 18 grandes que hay, 3 o 4 van a salir adelante. Quizá lo mas importante de todo esto



es que no se puede decir que no seamos conscientes. Somos muy conscientes y estamos apostando a ser un factor de cambio, primero interno y después sobre la sociedad.

Estamos tratando de operar como una herramienta de cambio. Nos damos cuenta que tenemos un lugar dentro de la sociedad, que somos un sector alternativo, distinto. Dentro de la economía, en un sector socio-económico nuestra voluntad de servicio no es solo para los socios, sino a la comunidad. Nos entendemos como una herramienta de desarrollo local, junto con las Intendencias. Hemos buscado hacer cosas con los Ministerios de Economía, con las intendencias en concreto, trabajar en forma responsable, estamos tratando de desarrollar toda la temática del medio ambiente, tenemos algunos programas en marcha, también documentos comprometidos.

Por ejemplo, en la producción bovina, promovemos la no utilización de hormonas y tenemos controles muy estrictos, estamos en la política de conversación y discusión con todos los productores. En ese sentido, en bovinos, no hay nadie que obligue a ese tipo de soluciones. Hoy por hoy, no hay nadie que obligue, salvo cuando hay un mercado muy exigente. Es rentable al corto plazo.

**- Y en cuanto al relacionamiento con otros países, con otras Instituciones u Organismos, ¿ CUDECCOP cómo lo hace ?**

- Bueno, yo siempre te hablo de Movimiento cuando te hablo de CUDECOOP, parto de que acá generamos muchas de las discusiones para después tomar estas medidas aunque se tomen en forma parcial, esto es un espacio, es un foro permanente donde actúa la dirección del conjunto de Federaciones, 14 socios. Los que representan el 90% de todo el Sistema Cooperativo. Este foro permanente nos permite a nosotros hacer acuerdos concretos de tipo empresarial o tomar medidas que por separado de pronto es una cooperativa la que toma esas medidas.

Yo le hablaba del fenómeno de globalización que tiene que ver con el MERCOSUR en particular, que es lo que tenemos mas cercano, es algo que nosotros pretendimos.

Ya en las miras de 1993 nos encontramos con esos 10 países cuando hicimos innumerable cantidad de acciones con nuestros vecinos, ya que en ese momento tomamos la decisión de participar mucho mas en la vida internacional, lo hemos hecho desde CUDECOOP y organizaciones especializadas por sector de distintas modalidades (trabajo, vivienda, agro, crédito, consumo, etc.).

Hemos participado relacionados con la Alianza Cooperativa Internacional. En un principio fue muy egocentrista muchos años, a pesar de todo, sobre todo uniones europeas que tenían fuerza, desde hace 15 años han tenido una apertura muy fuerte, se ha integrado el Movimiento Cooperativo del tercer mundo, particularmente del Sur de Latinoamérica.

CUDECOOP tuvo una presencia muy fuerte en los Congresos de América Latina que son cada cuatro años, dentro de la organización continental. Ha tenido una actuación destacada. Actualmente, el presidente de honor de CUDECOOP, que fue presidente hasta diciembre, Miguel Cardozo (de COFAC), es el vice-presidente de la ACI.A su vez es el presidente del Comité Bancario Regional y es el representante de toda América Latina en el Comité Bancario Regional. Esto es por el liderazgo que tiene y por el respaldo institucional, porque el modelo uruguayo está permanentemente estudiado.

Nosotros tenemos un modelo de integración común, que abarca no solo la integración formal como que es una integración que ha permitido la promoción de las generaciones de nuevas empresas internacionales cooperativas. Siempre se viene a estudiar, hay personas que vienen al país para ver qué, cómo, porque, razones de éxito o de fracaso.

Además de esa integración nosotros partimos en todos los planes de desarrollo de los Comités especializados. Toda la parte de bancos donde estamos liderando un proceso de integración regional, nosotros ya tenemos empresas comunes, por ejemplo CABAL.

Empresas cooperativas comunes entre Uruguay, Argentina, Chile, algunas cooperativas de Brasil donde el sistema está mas atrasado, y Paraguay. Tenemos en común el desarrollo de políticas de recursos humanos, hacemos el traspaso de tecnologías duras en todo el tema de las tarjetas, a parte de CABAL, la tarjeta de uso bancario, la tarjeta del usuario, cajero automático y todo lo que hace a la imposición interna de locales. Ahí se está tratando de unificar en un Banco Regional Cooperativo, es hacia eso que se está trabajando.

El sector financiero se ha desarrollado en toda la región y las políticas monetarias son las que mas se han desarrollado. Una acción inteligente, fue que usáramos a este sector como locomotora. Siempre hay algún sector que es el más dinámico, que es el que permite que enganche a todos los demás sectores e integrados se vayan favoreciendo o en los cambios o en las políticas de desarrollo de los sectores mas atrasados.

Por ejemplo en el sector lechero, es CONAPROLE quien hace de locomotora en ese sector.

A su vez estamos presentes en otros organismos de educación cooperativa, en organizaciones gremiales de cooperativas de América Latina, específicas. Pero nosotros estamos atrás de una política muy agresiva de relacionamiento entre cooperativas. En todo el modelo de desarrollo tenemos un socio estratégico que es el Movimiento Cooperativo Sueco. Nosotros tenemos elementos importantes para ellos que tienen que ver con la defensa de los valores y principios cooperativos. Hay una defensa irrestricta de la democracia, de la participación del socio, del procedimiento de la toma de decisiones respetando los tiempos. Esto es muy valioso para Suecia. Ellos, por otro lado, han desarrollado mucho la parte empresarial, que a nosotros nos ha servido mucho.

Cuando abrimos la empresa SURCO, enviamos al gerente a Suecia a estar en una de las empresas mas grandes durante un mes. Hemos pedido asesores técnicos que nos han ayudado en el proceso de reconversión y en el proceso de cambio.

Hace tres años que hemos empezado con Paraguay un proceso de trabajo en conjunto y muy fuerte. Paraguay tiene desarrollo inferior al uruguayo desde el punto de vista del cooperativismo, excepto en algunos sectores que es el caso de la carne y leche, mas que nada y algo de grano, donde las

colonias tanto alemanas como japonesas han desarrollado cooperativas en forma totalmente exitosas. Pero eso no se puede generalizar a la realidad paraguaya, si bien se trabaja bien con ellos pero en general están en un nivel de desarrollo inferior.

Nosotros lo que hemos hecho en estos años es conocer la realidad, acercarnos y estamos ejecutando dos proyectos : uno de desarrollo agropecuario con dirección desde el interior. Y el otro es muy ambicioso, con formación financiera y en otros aspectos. La financiación sería de Suecia. Estamos trabajando con personas de la Central de Granos, de CNFR, con la expectativa de que aumente.

Hay un Programa que empezó hace dos meses y es de capacitación y formación en gerencia de cooperativas. Están participando 1200 dirigentes de cooperativas, no sólo de Uruguay. Se quiere dejar formada una estructura de servicio en la formación permanente para todo el MERCOSUR.

Se está apostando a formar la generación de relevo de las cooperativas y a formar el sistema de relación entre los países que ayude en un futuro a pensar relaciones estratégicas de empresas para tener mayor competitividad, mayores volúmenes, producir con pautas similares, darse mutuo apoyo tecnológico, en fin...somos conscientes de que es muy ambicioso. Lo interesante de la experiencia es que está instrumentado en parte por la Unión Europea. No intervienen los Estados de nuestros países e involucra a todo el Mercosur. Se está trabajando con seriedad y con una visión muy buena del cooperativismo.

CUDECOOP está tratando de incorporar otros mecanismos de cooperación, se está tratando de vincular con otras áreas de los países vecinos. Hay una apuesta importante a tratar de desarrollar acciones conjuntas entre las cooperativas de estos países, porque hay pautas culturales comunes y buena disposición a coordinar con Uruguay.

**- De aquí al año 2000, ¿ qué líneas estratégicas se plantearon ?.**

- En este momento nos planteamos una estrategia de trabajo de aquí a dos años (1997-1998). Estamos viviendo un proceso de cambio interno en la estructura de CUDECOOP. Tenemos un nuevo estatuto. Antes funcionábamos como una Federación de Entidades, con un Consejo Federal que era el órgano máximo. Luego de dos años de discusión ahora tenemos un Consejo Directivo y la Asamblea. El Consejo Directivo está formado por dirigentes de primera línea de todas las entidades, con muchas ganas de trabajar en esta organización. Por otro lado la Asamblea trata todos los temas institucionales. En ella participan delegados de las cooperativas para tomar decisiones que son parte de los acuerdos de las instituciones. Este cambio recién lo estamos empezando a implementar porque coincide con el cambio de muchas autoridades, nuevos ejecutivos y nuevos directivos.

Estamos en una etapa de re-planificación de toda la estructura. Hubo un encuentro muy importante que lo hicimos en COLOLO hace dos o tres semanas. En él, hicimos una puesta a punto de varios aspectos de CUDECOOP. Manejamos información de todas las áreas y sectores. Los dirigentes responsables volvimos a recrear las comisiones de trabajo por área de acción. Dentro de un mes habrá una Asamblea para fijar los estatutos.

A nivel internacional, tenemos un Congreso en 1998 y se realizará la EXPOCOOP. En el año 2000 está planificada la apertura total del MERCOSUR, por lo tanto es una fecha para fijarse cambios. Hay que llegar en condiciones diferentes. Hay que asociarse, en diferentes modalidades. Hay que estar abierto en todo sentido.

Estamos en un marco de globalización y las cooperativas no pueden quedar ajenas.

## **SINTESIS DE LAS ENTREVISTAS.**

### **Período 1996-1997**

- \* tiempo de cambios, proceso de reconversión de las cooperativas
- \* tendencia a la concentración de cooperativas en general
- \* formación de nuevas cooperativas, capitalizadas y con buena dirigencia
- \* visión del cooperativismo como una herramienta que debe ser útil al productor
- \* fortalecimiento del Movimiento cooperativa en "calidad" no en cantidad
- \* mayor integración entre los países del Mercosur

### **Tendencias 1998.**

- \* concentración de las cooperativas
- \* formación de cadenas agro-industriales
- \* producción de productos elaborados con mayor valor agregado
- \* creación de acuerdos y asociaciones estratégicas
- \* planes de formación en gerencia de las cooperativas
- \* reestructuración de las empresas

\* dirigencias y gerencias colectivas, con especialistas en distintas áreas

\* mayor integración internacional

\* mayor desarrollo de la integración horizontal

\* propuestas de leyes, para mejorar y completar el marco legal del cooperativismo

Se presentan a continuación tres entrevistas realizadas a socios de la cooperativa agraria **CALELCO** el 11 de julio de 1997, en la reunión mensual de la cooperativa.

Entrevista relizada al **Sr. Daniel Pérez** , socio de la cooperativa.

**- ¿Cuál es el socio que busca CALELCO hoy ?**

*- Las características que debe tener es la de ser parecido, manejar las mismas ideas que nosotros, que se adapte a las circunstancias nuestras. Debe entender nuestros problemas. También no tendría que manejar ideas o conceptos que nosotros no lleguemos a comprender.*

**- ¿ Cuántos socios hay actualmente en CALELCO ?.**

*- Nos estamos reuniendo aproximadamente unos veinte productores, que estamos participando de forma activa. En un principio eramos más, pero por diversas causas fue disminuyendo el número y estamos participando veinte.*

**- ¿ Cómo se explica usted el hecho de que actualmente funcionen bien ?**

*- Porque estamos unidos. Se podría decir que somos como una familia. La confianza es mutua y trabajamos todos por igual.*

**- ¿ Qué limitantes internas identifica ?**

*- Bajo volumen de producción que nos impide afrontar proyectos de envergadura. Deberíamos llegar a ser cincuenta socios.*



- ¿ **Qué perspectivas tienen de aquí al año 2000 ?**

- *Construir un Packing, una cámara de frío y tener un local propio. También tenemos que ampliar los cultivos, siempre trabajando en conjunto, incluyendo a los rubros frutícolas.*

Entrevista al **Sr. Fernando López** (dirigente de la cooperativa)

- ¿ **Cuál es el socio que busca CALELCO hoy ?**

- *Aquel que esté comprometido con el sistema, con la forma de plantear los temas. Que respete los compromisos que se asumen, los principios y las normas. Tiene que integrarse a los Planes de Producción y debe cumplir con la cuota parte de responsabilidad que le toque.*

- ¿ **Cuántos socios hay actualmente en CALELCO?**

- *Activos hay cerca de veinte. Inscriptos en el Padrón hay más. Lo que sucede es que hay que cuestionarse quienes son realmente los socios, porque muchas veces estar inscripto en la cooperativa no cuesta nada, y así tenemos padrones con hasta cincuenta socios. Aún no he conocido una cooperativa en la que todos los socios que están inscriptos participen activamente en la misma.*

- ¿ **Cómo se explica usted el hecho de que actualmente funcionen bien ?.**

- *Estamos caminando por la confianza que existe en el grupo, fruto de años de trabajo, de una propuesta que fue analizada y que se basa fundamentalmente en la directiva que ha tomado esa propuesta y la ha mejorado. Se pasó de un grupo de amigos a un grupo de producción. Hemos ido concretando cosas. A su vez la directiva realiza un intercambio de ideas con el resto de los productores, de una forma periódica, una vez por mes.*

También tenemos un muy buen equipo técnico. Todo contribuye a que CALELCO sea confiable.

**- ¿ Qué limitantes externas identifica ?.**

- Hay varias. Una de ellas es la situación económica del pequeño productor, que son la mayoría en CALELCO. Otro problema es la desfinanciación, el endeudamiento, la poca capacidad de inversión. Esto nos limita a la hora de plantear actividades en conjunto. Estos problemas, hasta ahora la cooperativa los ha ido solucionando por partes, pero no de una forma global.

**- ¿ Qué perspectivas tienen de aquí al año 2000 ?.**

- Fortalecer la parte comercial fundamentalmente, y muy ligado a esto, el compromiso de los socios en la concentración de la producción y la comercialización a través de la cooperativa.

Una meta que tenemos, es que estos veinte productores que somos actualmente en pocos años lleguemos a comercializar el 100% de la producción.

Entrevista realizada al **Sr. Daniel Perciante**, socio de la cooperativa.

**- ¿Cuál es el socio que busca CALELCO hoy ?**

- En este momento no estamos pensando en ampliar el grupo que ya está. La característica del socio de CALELCO es alguien que esté dispuesto a arriesgar en trabajo, en inversión, apostando a un plan que nosotros creemos que va a funcionar pero que a lo mejor no resulta. El que venga a CALELCO con la idea de que vendrá a obtener beneficios, está equivocado. Aquí hay que venir con la idea de trabajar, con ganas de empujar todos juntos. La base de todo es la confianza. Todo se hace con el "corazón". Visto de afuera, hay cosas que la

gente no entiende. Nosotros manejamos dinero y cosechas entre amigos y el dinero va y viene sin problemas.

**- ¿ Cuántos socios hay actualmente en CALELCO ?.**

- Unos dieciséis socios. CALELCO ha tenido diferentes etapas. Hay un período en el que eramos más. Luego tuvimos problemas, se nos desarticuló bastante la cooperativa, mucha gente abandonó. Después en esta última etapa se retomó el trabajo a partir de seis u ocho personas, y se volvió a trabajar. Actualmente estamos creciendo de a poco pero con pasos firmes.

Es socio aquel que participa, sea en algún cultivo o al menos aquel que está cerca y participa de las Asambleas.

**- ¿ Cómo se explica usted el hecho de que actualmente funcionen bien ?.**

- Por un lado, es producto de una trayectoria. Hay muchos años de práctica, de experiencia, de fracasos que nos han enseñado. O sea que lo que hoy ocurre, no es casualidad. Es todo un proceso, donde algunas cosas que hicimos, ahora sabemos que no las tenemos que volver ha hacer. También coincide que ahora hemos tenido apoyo de la cooperación italiana. Esto sumado a un grupo de técnicos de muy buen nivel que se ha puesto la "camiseta" de la cooperativa. Hay un ambiente de armonía, de entendimiento. El grupo de la directiva se entiende bien. En este momento estamos recogiendo todo lo que sembramos a lo largo de todos estos años. Estamos en un período de madurez. Uno al principio sueña, inventa, se proyecta, luego uno va descartando elementos y se va armando de una manera.

**- ¿ Qué limitantes externas identifica ?.**

- La situación general del sector granjero. La mayoría de los socios de CALELCO no escapan a esto. Tenemos problemas económicos, dificultad de endeudamiento, falta de capital

para invertir. Estamos en todo una etapa de reconversión de la granja. Todas estas dificultades repercuten en la cooperativa.

**- ¿ Qué perspectivas tienen de aquí al año 2000 ?.**

- Estamos pensando en construir una cámara para 6000 cajones y un galpón de 200 metros cuadrados. Esto en principio, pensando en instalar una packing, en un terreno ubicado en la intersección de las Rutas 48 y 5.

Quizá se agregue una secadora para cebolla, o la construcción de un invernáculo para producir plantines.

Se presenta a continuación la entrevista realizada al Ingeniero Agrónomo **Carlos Rucks** en julio de 1998, en las instalaciones de la Facultad de Agronomía.

### **Presentación previa.**

El Sr. *Carlos Rucks* estudia en la Universidad de la República, Facultad de Agronomía, la carrera de Ingeniero Agrónomo. Egresó de la misma en el año 1958. En 1961 inicia su Maestría en Extensión agrícola en la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos. Posteriormente, en el año 1969 inicia sus estudios de Doctorado en la misma Universidad.

Trabajó como profesor titular de Sociología Rural y Extensión Agrícola entre los años 1959 y 1973.

Entre 1957 y 1961 trabajó en el área demostrativa del IICA ubicada en el Departamento de Canelones, en la localidad de San Ramón. Allí funcionaba un centro de capacitación para técnicos extensionistas.

Entre los años 1961 y 1967 trabaja para el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, en Estanzuela, como jefe del Servicio de Extensión. Posteriormente es director del Centro Nacional de Extensión Agropecuaria durante dos años.

Desde 1969 hasta 1973 trabaja con dedicación total en la Estación Experimental Mario Casinoni en el departamento de Paysandú, en la cátedra de Extensión primero y como director de la Estación después.

Sufre veinte años de exilio, a partir del inicio de la dictadura militar (1973).

Es así como en el año 1974 trabaja en el INTA como especialista en capacitación de extensionistas.

En 1975 lo contratan como especialista en proyectos agropecuarios del Consejo Federal de Inversiones, en Argentina.

En 1976 y hasta 1979 trabaja como director internacional de un proyecto de extensión promovido por la FAO en El Salvador.

Desde 1984 y hasta 1986, es director de un proyecto de desarrollo rural de la FAO en Guatemala.

Desde 1986 hasta 1988 es representante del IICA en El Salvador.

Desde 1988 hasta 1993 actúa como Director de Operaciones del IICA para el Cono Sur.

En 1993 hasta 1995 trabaja como especialista en un Proyecto de comercialización del Mercosur del IICA en Montevideo.

Y finalmente en el año 1995 vuelve a la Universidad de la República, a la Facultad de Agronomía. Allí es contratado como director del Centro Regional Sur, puesto que ocupa hasta el día de hoy.

**- " Desde su punto de vista, y a partir de la vasta experiencia recogida, cómo definiría la extensión agrícola**

- " Extensión agrícola, debe ser considerada fundamentalmente como un programa educativo. Diría que es un programa tendiente a desarrollar las capacidades de la población rural, y por lo tanto tiene que estar encaminado a producir cambios educativos, en los conocimientos, en las actividades y en las actitudes de la población rural. Estos conocimientos, actitudes y estas habilidades pueden ser canalizados hacia aspectos productivos, pero no deben limitarse solamente a los efectos productivos.

A veces se confunde extensión agrícola con el desarrollo de transferencia de tecnología agropecuaria, pero eso es sólo un aspecto. Hay que educar a la población rural en su integridad, o sea hacer crecer al ser humano rural en todos sus aspectos. A veces hay una visión limitada y errónea de pensar que la extensión solamente apunta a los aspectos tecnológicos y productivos, y ese, es un aspecto. Es importante, porque es la base económica del desarrollo, pero no es la única.

Tenemos que desarrollar las capacidades de la población rural en todos sus aspectos y por eso el énfasis de extensión debe ser de naturaleza educativa.

Cuando se ha querido minimizar la extensión, o sea, se ha querido reducir su importancia al hacerla transferencia de tecnología, se limita a un aspecto, que es tomar la tecnología de un lugar y "ponerla" en la cabeza del productor. Esto no condice a una visión más amplia, más englobadora, más totalizadora, más humanista, que apunte más al desarrollo humano de la gente.

**- " Desde su punto de vista, un técnico extensionista cómo tiene que actuar?"**

- " Un técnico extensionista tiene que tener muy claro que antes que nada es un educador, o sea, que es una persona que tiene una herramienta educativa, tiene contenidos tecnológicos para transmitir, pero si el no se ve a sí mismo como un educador, como un transmisor de conocimientos, en actitud de ser una persona que está promoviendo el desarrollo humano de la persona con la que está tratando, su acción va a ser limitada, restringida al campo tecnológico.

Tenemos que separar la tecnología agropecuaria como un medio y el desarrollo humano como el fin.

Si no logramos hacer esa diferencia, nos quedamos en el medio, pero no llegamos al fin".

- " Y en cuanto a las metodologías de extensión, que nos puede decir ?".

- " Las posibilidades metodológicas son muy grandes, están dadas por las circunstancias, por los hechos. En extensión hay mucho enriquecimiento por las relaciones mutuas, o sea que, toda vez que podamos hacer trabajos de naturaleza grupal, estamos logrando interacciones importantes entre individuos, que en el trabajo individual se pierde. Hay métodos individuales importantes, pero toda vez que podamos generar metodologías grupales, estamos agregando un elemento de interacción, de crecimiento mutuo. Hay una potencialización del hecho educativo en el trabajo grupal.

Hay que saber cuando debemos usar métodos masivos, cuando debemos usar métodos grupales y cuando debemos usar métodos individuales.

Si queremos dar a conocer elementos tecnológicos en general, los métodos masivos son muy importantes, o sea, la radio, las revistas, las publicaciones, los folletos, la televisión. Todo eso es muy importante. Pero si lo que queremos, es que la gente fije algunos conocimientos, ahí lo más adecuado es usar métodos grupales, reuniones, charlas, conferencias, giras, demostraciones.

Si lo que queremos es que la gente realmente adopte tecnología, o sea, que ponga en práctica el hecho tecnológico en su predio, tenemos que recurrir a métodos individuales, porque tenemos que llegar a que el agricultor en el medio ambiente de su propiedad vea por ejemplo, como se planta un frutal, o como se aplica tal o cual pesticida, etc., en forma mucho más individual y directa.

En síntesis, no hay recetas metodológicas, lo que hay, es una combinación de métodos, que deben ser usados de acuerdo con las circunstancias y los momentos determinados.

Una buena metodología individual es el relacionamiento productor-técnico. Una vez que ha logrado la confianza del productor en una visita a su predio, o sea en el ambiente, en el lugar de trabajo, puede hacer un asesoramiento técnico.



La visita comienza a ser importante a partir del momento que el agricultor valora la confianza que tiene en el técnico. Un técnico que no ha logrado la confianza del agricultor, por mas que vaya a la casa del productor, va a lograr muy poco.

La visita empieza a ser importante a partir del momento en que el técnico es aceptado, respetado y reconocido como tal.

En cuanto a los métodos grupales, podemos citar a reuniones en parcelas demostrativas, u otro tipo de reuniones. Todas ellas son buenas, porque dan cohesión a los grupos de productores, favorecen el diálogo y el intercambio de ideas, sobre una base de respeto mutuo".

## Encuesta para los productores de CALELCO.

1) Ud. considera que la intervención del PREDEG ha ayudado a la Cooperativa ?

NO UN POCO MEDIANAMENTE MUCHO SIGNIFICATIVAMENTE

2) Que aspectos negativos ha percibido en el Programa ?

3) El hecho de recibir asesoramiento técnico en la cooperativa, ha provocado una mejora en la tecnología de su predio ?

NO UN POCO MEDIANAMENTE MUCHO SIGNIFICATIVAMENTE

4) Esos cambios tecnológicos, se han traducido en un aumento de los ingresos ?

Asesoramiento de los técnicos hortícolas :

NO UN POCO MEDIANAMENTE SIGNIFICATIVAMENTE

Asesoramiento de los técnicos frutícolas :

NO UN POCO MEDIANAMENTE SIGNIFICATIVAMENTE

Asesoramiento en gestión y organización :

NO UN POCO MEDIANAMENTE SIGNIFICATIVAMENTE

**5) Cómo es la relación con los técnicos ?**

Que asesoran en el área **hortícola** :

NO ME RELACIONO      MALA      REGULAR      BUENA      EXCELENTE

Que asesoran en el área **frutícola** :

NO ME RELACIONO      MALA      REGULAR      BUENA      EXCELENTE

Que asesora en el área de **gestión** :

NO ME RELACIONO      MALA      REGULAR      BUENA      EXCELENTE

**6) Una vez que termine los subsidios, la cooperativa podrá mantener cinco técnicos ?**

SI

NO

**7) Si la respuesta fuera NO, que combinación le parecería la más adecuada ?**

- A) Un asesor hortícola, uno frutícola y uno en gestión \_\_\_\_\_
- B) Mantener los dos asesores hortícolas, y los dos frutícolas
- C) Mantener los dos hortícolas y uno en gestión \_\_\_\_\_
- D) Mantener los dos frutícolas y uno en gestión \_\_\_\_\_
- F) Otros \_\_\_\_\_

**8) Qué función cumple en la cooperativa el técnico en gestión?**