UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

Tesis Licenciatura en Sociología

Las organizaciones rurales en su accionar colectivo:

una aproximación desde la Asociación Nacional de Productores de Leche

Adrián Silveira Aberastury

Tutor: Alberto Riella

2009

CONTENIDO

Presentación.....1

I. **Introducción**.....2

1. La modernización ganadera y el surgimiento de la lechería.....2
2. La consolidación de la actividad lechera.....4

II. **Elementos para el estudio de una organización rural. Vertientes teóricas y marco conceptual**.....6

III. **El diseño metodológico**.....9

IV. **La estructura organizativa y su funcionamiento interno**.....11

V. **El perfil dirigencial**.....13

1. Caracterización socio-demográficas de los dirigentes.....13
2. Estructura productiva.....18
3. Acción y participación gremial 24

VI. **La agenda y la acción de la ANPL**.....27

1. Las principales demandas.....28
2. La exaltación de la figura del tambero.....37
3. Rupturas y continuidades en el relacionamiento.....41

VII. **Síntesis y conclusiones finales**.....47

Bibliografía de referencia.....52

Anexo.....54

Presentación

Las organizaciones pueden ser definidas como entidades concretas surgidas del acto voluntario de los individuos para la consecución de metas específicas.[1] En este sentido son agrupamientos con posibilidad de constituirse en actores colectivos -lo que les permite- adquirir capacidad de interlocución e influencia en el espacio público.

El reconocimiento de la imposibilidad de alcanzar la satisfacción de sus preferencias en forma individual, lleva a los individuos a actuar colectivamente a través de mecanismos formales de acción. Pero de la misma forma que una institución canaliza intereses, inquietudes y demandas, también en este proceso adquiere poder. La acumulación de distintos recursos de poder tanto sociales como políticos y económicos determina el grado de influencia de dicha organización en el ámbito público. De esta manera, entendemos la acción colectiva como el fenómeno en cuyo origen se encuentra la existencia de un conjunto de individuos que comparten una necesidad o interés individual y que deciden agruparse y organizarse para la consecución de esos fines de interés mutuo.

Nuestro interés es aportar al análisis de los procesos de acción colectiva que han atravesado las organizaciones rurales en el Uruguay, desde el estudio en profundidad de una de las mismas: la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL).

Primeramente se ha decidido incluir un sucinto resumen de la evolución de la producción lechera hasta hoy, observando sus principales características, la creación de Conaprole y la importancia que ha adquirido ésta para la ANPL. Cabe que se inicie con una descripción del periplo que ha atravesado el rubro, para comprender e interiorizarnos sobre sus peculiaridades productivas y cómo ésta, consecuentemente, ha determinado la emergencia de un actor social nuevo y específico.

En segundo lugar, se procurará plasmar las distintas fuentes teóricas que se han considerado como insumo fundamental para la construcción analítica que hemos propuesto.

Los capítulos subsiguientes se focalizan en la identificación, clasificación y análisis de su dirigencia entendida como el conjunto de miembros que se desempeñan legítimamente al frente de esta organización. A continuación, apoyados en el análisis de materiales documentales –desde los estatutos a la publicación oficial de la gremial- procuramos reconstruir y analizar sus principales demandas, intereses y su particular accionar colectivo.

[1]Porras JI., "Cambio tecnológico y cambio organizacional. La organización en red", 2001, Pág. 1.

Capitulo I
Introducción

1. La modernización ganadera y el surgimiento de la lechería

De las transformaciones ocurridas en el campo uruguayo merece especial atención, por su capacidad revolucionaria y por las consecuencias que ella aparejó, la modernización acaecida desde fines del siglo XIX en adelante. Modernización entendida no sólo en términos de evolución y recambio tecnológico, sino también en nuevos arreglos en las formas de explotación y organización.

La forma producción capitalista que se implantó desde ese momento en el campo, a través de la denominada "modernización ganadera", dio pie al surgimiento de nuevas formas de expansión y acumulación, reestructurando la producción agraria en todas sus etapas. Asimismo de la mano de los avances tecnológicos -mejoras que impactaron principalmente en la refrigeración y procesamiento de la carne, permitiendo cambiar los "tiempos" de producción cárnica- se logró ubicar a la producción ganadera como el rubro más destacado a nivel nacional en materia de volúmenes de exportación[2].

Consecuentemente, este importante desarrollo ganadero de comienzos de siglo habilitó nuevas formas de producción que superaron la explotación exclusiva de carne y cuero. La lechería se constituyó en una de estas expresiones. Este rubro -surgido como especialización de la ganadería- se distinguió rápidamente de la ganadería vacuna productora de carnes. Como lo aclaran Bertino y Tajam:

> *"Su producción, de carácter permanente, no zafral, en contacto diario con el mercado, unida a su escala reducida y a una mayor ocupación de fuerza de trabajo, determinaron que fuera contemplada por los contemporáneos como una herramienta para poblar en campo y combinar la ganadería extensiva con la agricultura y la granja."*[3]

Desde su aparición logró posicionarse con relativa rapidez en el escenario local, o más precisamente, en el metropolitano. Pero no fue hasta avanzados los años veinte cuando los tambos

[2] Sus ventas ascendieron a más del 75% de las exportaciones totales del país en los primeros años de siglo XX, constituyendo a la ganadería en una actividad propiamente capitalista.
[3] Bertino M. y Tajam H.,"La Agroindustria Láctea en el Uruguay 1911-1943", DT 4/00, FCCEE-UdelaR, 2000, Pág.2.

Montevideanos -únicos abastecedores hasta ese entonces del consumo interno- se extienden a otros departamentos vecinos desarrollándose la denominada "Cuenca Lechera"[4].

Hacia finales del siglo XIX la sociedad rural sufre el brote de varias organizaciones rurales las que principalmente -en sus comienzos- nuclearon los intereses de quienes eran en ese momento el grupo social que estaba recibiendo los mayores réditos de la producción agrícola: los ganaderos[5].

Esta suerte de "fiebre organizacional" también se expandió a otros rubros como la lechería. El creciente desarrollo productivo trajo aparejado la necesidad de establecer políticas que trazaran -a mediano y largo plazo- el futuro de la incipiente industria. Datan de 1918, en el marco del Congreso Nacional de la Leche, las primeras discusiones acerca de los problemas que afectaban a la industria lechera, tanto en lo que refiere a la producción de la leche, como a su traslado y reparto.

Ante esta necesidad de organización, la cristalización institucional se volvió inminente. Hacia 1933 por iniciativa de un grupo de productores de San Ramón, se funda la Asociación Nacional de Productores de Leche (ANPL), en ese entonces motivados para la resolución de problemas económicos afines, tales como la tarifa del transporte de la leche[6].

Sin embargo, la agremiación no asume notoriedad hasta la posterior fundación de Conaprole en 1935[7]. Proyecto que fue creado e ideado, en conjunto por la ANPL y el Poder Ejecutivo y preveía una participación activa de la Asociación Nacional de Productores de Leche en sus órganos directivos y consultivos. La fundación de Conaprole tenía por objeto: *"(...) ordenar el mercado de la leche y aumentar su oferta, tanto cuantitativa como cualitativamente,*

[4] El factor fundamental para la ampliación de la "Cuenca Lechera" mas allá de Montevideo, fue el vertiginoso desarrollo de las vías de comunicación, principalmente la densa red de vías férreas, que posibilitó transportar leche desde distancias cada vez mayores.

[5] La Asociación Rural del Uruguay, fundada en 1871, y la Federación Rural en 1915, fueron y continúan siendo, las dos organizaciones rurales más importantes del país ya que han sido las legítimas canalizadoras de los intereses rurales, esto les ha permitido ubicarse además como importantes grupos de presión política y reivindicación sindical frente al propio Estado.

[6] La organización en cooperativas se vislumbraba como la solución al problema lechero. La coyuntura política que explícitamente apoyo dichos emprendimientos productivos (recordamos lo crucial que era para el terrismo 1933-1938 la difusión y éxito de este tipo de modelos productivos) brindó las condicionantes para su surgimiento. Esta modalidad, novedosa para nuestro medio, era impulsada por ser el modelo seguido por la lechería en Europa. Los objetivos eran claros: *"El reclamo por la organización de la lechería en cooperativas se encuentra con frecuencia desde comienzos del periodo estudiado: cooperativas lácteas que protejan a los productores, que eliminen a los intermediarios y controlen la calidad del producto."*, Bertino M. y Tajam H, Op. Cit. Pág.17.

[7] La ley N ° 9.526, del 14 de diciembre de 1935, establecía que dicha cooperativa debería pasteurizar la leche que no cumpliera con las condiciones higiénicas mínimas. Asimismo todo productor, de cualquier zona del país, podría remitir leche a Conaprole. Ésta determinaría su destino (leche integral o industria). Se creaba además, la Junta Nacional de la Leche, que tendría como competencia revisar anualmente el precio del producto al consumo.

otorgándole el monopolio de la leche pausterizada a la nueva cooperativa. Esta función demandaba una recepción continua de leche durante todo el año, y derivó en la instrumentación de un doble sistema de precios, denominados 'cuota' e 'industria'"[8].

2. La consolidación de la actividad lechera

Hacia mediados de siglo el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) se orientó al fomento, soporte y desarrollo de varios rubros agroindustriales no tradicionales (no ganaderos). El Estado fue el principal impulsor -a través de su incentivo al crédito y estimulación tecnológica- del desarrollo de estos productos no tradicionales. La producción sufrió entonces, lo que se denominó proceso incipiente de "agriculturización[9]". En contrapartida, la ganadería cedió en su posición hegemónica[10] y atravesó un largo estancamiento[11].

¿La lechería como especificidad dentro de la actividad ganadera participó de este estancamiento? No es apreciable, en el largo plazo, un estancamiento que presente características estructurales similares al de la ganadería. Incluso en el caso particular de la lechería, la actividad sufre, desde fines de los setenta, un vuelco inesperado, constituyéndose en un rubro que logró identificarse con el dinamismo económico y la permanente apuesta al mejoramiento tecnológico[12].

---

[8] Bertino M. y Tajam H, Op. Cit. Pág 28.

[9] "Este proceso se conoce como el de "agriculturización" del país, porque además de la expansión cerealera crecerá la superficie con oleaginosos, remolacha y caña azucarera, fruticultura, vides, horticultura, etc. en un esfuerzo conciente y planificado por llegar al autoabastecimiento alimentario en todos los rubros posibles por las condiciones ecológicas. Piñeiro, D. "En busca de la identidad. La acción colectiva en los conflictos agrarios de América Latina", 2004, Pág. 255.

[10] Para ahondar en una discusión sobre la perdida del poder hegemónico, o más precisamente, la incapacidad de establecer un proyecto hegemónico de larga duración, pese al considerable poder estructural que los ganaderos tuvieron durante los sesenta, ver Panizza, F *"Poder estructural y hegemonía: Estado y ganaderos en la década del 60"*.

[11] En efecto, lo que no ha crecido es la productividad de la tierra aunque si se ha comprobado una firme y sostenida productividad del trabajo, lo que estaría evidenciando un leve avance tecnológico, aunque tal vez no el necesario. Sobre mediados de los ochenta se seguían manteniendo los mismos índices de productividad de principio de siglo XX.

[12] En la lechería "...de 1980 a 1992, la producción media por hectárea experimentó un incremento cercano al 80 %, pasando de 780 a 1.370 litros". , tomado de GRAÑA, F, *"La resistencia a la sucesión femenina del predio rural: El caso de los productores familiares en la lechería uruguaya"*.

La lechería, como observamos en el cuadro N° 1, ha mantenido un crecimiento constante de larga duración.

Cuadro N°1: Evolución quinquenal de exportaciones totales de productos lácteos, en miles de U$S[13]:

Año	Total exportación de lácteos	% variación quinquenal
1975	2833	--
1980	18261	545 %
1985	23673	30 %
1990	62449	164 %
1995	108583	74 %
2000	124673	15 %
2005	244576	96 %

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Anuarios Estadísticos del MGAP/DIEA.

Sin duda, no podría explicarse este impulso de rubros no tradicionales, sin identificar el papel decisivo que tuvo el Estado en el apuntalamiento la lechería, debido, a su consideración como movimiento transformador de la actividad agropecuaria. Fue éste, sobre mediados de los años setenta quien propició -por iniciativa local y demanda del mercado internacional- las exportaciones de varios de estos productos no tradicionales. A través de la instrumentación de una serie de medidas -centradas básicamente en el reintegro a las exportaciones y en tasas de interés preferenciales- se impulsaron las exportaciones de éstos nuevos productos. Estos rubros -el arroz y la lechería son ejemplos elocuentes- se consolidaron como verdaderos paradigmas de la modernización agraria.

De esta manera, los productos no tradicionales lograron constituirse en los principales contribuyentes de las exportaciones nacionales. En el caso particular de la lechería su intenso proceso de crecimiento productivo iniciado hacia 1975 resulta de dos factores interactuantes: un inusual aumento de la demanda externa (especialmente la brasileña) y –como ya hemos mencionado- una política oficial de promoción de exportaciones.

Ante esto: ¿Podemos considerar a la producción lechera como una actividad productiva de carácter moderno? Si asumimos la modernización como el incremento de la productividad del trabajo y de la tierra; la inversión y empleo de tecnología en todas las etapas de producción, además de otras características diferenciales, debemos admitir que la producción lechera se encuentra en una situación muy próxima a esta, y por tanto, distante a la que ha presentado históricamente la ganadería extensiva tradicional.

[13] En Anexo 2 se adjuntaron datos estadísticos vinculados a la performance del sector en el período 1975-2007.

Capitulo II
Elementos para el estudio de una organización rural. Vertientes teóricas y marco conceptual.

Los diferentes grupos sociales, organizados o no, ejercen presión sobre los diferentes aparatos estatales en busca de la apropiación de un excedente siempre escaso, determinándose en esta puja, su grado de influencia en los ámbitos de decisión y la distribución económica. Estos grupos articulan en relación al Estado distintos mecanismos en la búsqueda de estimular un fluido relacionamiento. Destaca Porras: *"Los principales interlocutores de los dirigentes de las organizaciones empresariales han sido tradicionalmente aquellos individuos que ocupan posiciones de liderazgo en las organizaciones gubernamentales y administrativas del Estado encargados de los asuntos agropecuarios."*[14]

El caso uruguayo no escapa a esta norma. Actores identificados con los intereses de las organizaciones rurales han asumido posiciones trascendentes en los sucesivos gobiernos nacionales, ejemplo paradigmático de esta vinculación es el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP). Como lo destacó D. Astori *"(...) hombres representativos de éstas entidades* (ARU y Fed. Rural), *ocupan y ocuparon siempre cargos públicos de decisiva importancia."*[15]

El empresariado caracterizado por ser los propietarios de los medios de producción, presenta el común denominador del interés de la preservación de la propiedad privada, sobre cualquier otra característica. Sin embargo, los intereses empresariales distan de ser homogéneos:

> *"Más allá del "consenso básico empresarial", factores tales como el sector de la economía donde se encuentran, el tamaño de sus empresas, el grado de diversificación de la actividad empresarial o su orientación en el mercado provoca la existencia de intereses heterogéneos y contradictorios."*[16]

La imposibilidad de alcanzar la satisfacción de sus preferencias en forma individual los lleva a agruparse, y a actuar por ende, de forma colectiva. Como destaca Martorelli: *"(...) el proceso social del medio rural uruguayo resulta incomprensible si no tiene en cuenta la acción permanente de las organizaciones"*. Además dada la estructura de la actividad agropecuaria y la toma de conciencia de los empresarios agrícolas sobre la poca incidencia que puede provocar su

[14]Reformas estructurales del mercado, empresariado y gobernabilidad en la agricultura", Ignacio Porras, Pág. 9.
[15]Op. Cit. Pág. 212.
[16] Porras, I. J., "Empresarios, Acción Colectiva y Política Agrícola en Bolivia y Perú. Una Aproximación desde el análisis de los *Policy Networks*"Pág. 6.

accionar individual, conlleva a su agrupación en estructuras institucionales estables. Por ello, hemos analizado los procesos de acción colectiva como

> *"(...) el fenómeno cuyo origen se encuentra en la existencia de un conjunto de individuos que comparten una necesidad o interés y deciden agruparse en organizaciones estables (es decir institucionalizadas, dejando de lado otro tipo de acción colectiva que se encuentra fuera de la representación formal, tales como, movimientos sociales), las asociaciones de interés, con el fin específico de trasladar sus preferencias al mercado y pugnar por la obtención de un bien público."*[17]

Como han analizado distintos autores (Astori 1979, Piñero 1992, Riella 2003) la posición privilegiada que han ostentado la gremiales tradicionales (principalmente las ganaderas ARU y FRU) en el escenario de las organizaciones rurales, le permitió a estas instituciones el traslado e imposición de sus demandas especificas en la agenda política nacional. En efecto, la estructura tanto social como productiva del agro uruguayo ha colocado en una situación de privilegio -con relación a las capacidades de acción y presión- a las grandes gremiales ganadera. Éstas han logrado articular, casi con exclusividad, las demandas e intereses de los sectores rurales de la sociedad[18]. En esta condición de dominación, se ha forjado un actor social con características propias, que varios autores coinciden en denominador "burguesía rural". En este sentido, si procuramos establecer una clasificación de los actores sociales según el lugar que ocupan en el aparato productivo[19], surge la figura del *estanciero* como el actor poseedor de los medios de producción.

Apegándonos a la concreta definición de D. Piñeiro, nos referiremos de esta manera a empresarios capitalistas, que realizan un empleo generalizado de trabajo asalariado, que son fundamentalmente ganaderos y basan su ganancia en la extensividad del uso del suelo. Esto en consecuencia se traduce, en términos productivos, en muy bajos niveles de reinversión.

Sin embargo, factores emergentes en las últimas décadas vinculados a la dinámica del mercado internacional y las consecuentes nuevas articulaciones en el relacionamiento institucional han reformulado las "viejas" categorías. La identificación directa de la burguesía

---

[17] Porras, Op. Cit., Pág. 6.

[18] Para ver en profundidad una discusión sobre el poder simbólico de las organizaciones rurales tradicionales, y su articulación de estrategias en pos del mantenimiento de sus posiciones de poder en espacio social agrario, ver Riella, A *"Poder, Luchas Simbólicas y Democracia: Las Gremiales Ganaderas en Uruguay (1985-2000)"* Tese de doutorado. PPG – IFCH – UFRGS. Porto Alegre, 2003.

[19] Hemos atendido en esta caracterización al modelo propuesto por Alonso y Pérez en "La estructura socio-económica y rural entre 1970 -1980", s/f.

rural como un grupo social homogéneo, sin duda, ha cambiado. Consideramos que la particularidad de un rubro como el lechero ha generado un actor social agrario diferente con características particulares y significativamente distintos producto de la combinación de la heterogeneidad de los productores que la integran y la versatilidad inherente a un empresario capitalista.

La producción lechera se ha convertido en un rubro sumamente atractivo para la inversión capitalista y el desarrollo de un perfil de empresario distinto al "tradicional". Esto se demuestra con la observación de un fenómeno -compartido con otros rubros no tradicionales de perfil similar- en el cual los empresarios ganaderos se han reconvertido, o al menos diversificado, a la producción de estas producciones alternativas. Es que frente a la inestabilidad de los precios del mercado, la lechería con su sistema de fijación trimestral de precios por parte del gobierno, y el pago regular mensual de las remisiones de leche, ejerce una fuerte atracción principalmente para los agricultores familiares, que ven acotada sus posibilidades de inversión dado su escaso capital. Esto ha incrementado notoriamente el número de lecheros con dicho perfil

De esta forma, podemos sostener que los cambios detallados han propiciado en la burguesía rural nacional la emergencia de nuevas fracciones. En particular, la producción lechera parece dar cobijo a distintos ejemplos y perfiles de productores rurales resultantes de esta hibridación entre lo nuevo y tradicional. Es el objetivo de esta investigación la comprobación, o no, de esta principal hipótesis.

Por la anterior, el objetivo central que proponemos es investigar las diferentes expresiones de acción colectiva de la Asociación Nacional de Productores de Leche, a través de la identificación, clasificación y análisis de su dirigencia entendida como el conjunto de miembros que se desempeñan legítimamente -sustentado en el reconocimiento por su base social- en la dirección de dicha organización. ¿Por qué sus dirigentes? Porque afirmamos que la organización "cobra existencia" a través (y desde) la actuación de sus dirigentes. Ellos son los principales protagonistas de la vida social y organizativa de entidad. Sin ellos, toda la organización caería inevitablemente en la parálisis y anquilosamiento. Y sin duda, son estos actores del sistema los que activan los mecanismos internos y exteriores, que "tejen" las redes de relaciones sociales de la organización.

Capitulo III
El diseño metodológico

En este capitulo se explicitan las decisiones metodológicas que se han adoptaron en la investigación. La utilización de diversas técnicas, así como el manejo de un importante número de fuentes de datos, hace pertinente la exhaustiva aclaración de las decisiones metodológicas aplicadas.

Fuentes de datos y unidades de análisis

Las unidades de análisis están conformadas por dos elementos relacionados pero analíticamente distintos. Por un lado, los dirigentes de la ANPL en el período establecido entre 1985 y 2007, en particular, todos los agremiados que integran o han integrado en carácter de titular la Comisión Directiva de la ANPL. A estos se la realizó un Censo para la construcción del perfil dirigencial. Dicha técnica permite la estandarización de las respuestas obtenidas por diferentes individuos ante un mismo estímulo. Consideramos esta técnica la adecuada para este tipo de caracterizaciones.

La otra unidad de análisis que se focalizó es la propia organización en lo que respecta a su accionar colectivo y su interacción con los diferentes actores sociales, políticos y económicos. En esta segunda instancia, la descripción y análisis de la Agenda se realizo a través de la exploración de la publicación bimensual y Oficial del organismo: "El Tambo".

Finalmente para abordar la descripción del funcionamiento interno y estructura organizativa se apelo al análisis de los Estatutos y otros documentos de carácter normativo (Memorias Anuales, Circulares, Resoluciones Especiales, etc.).

Sobre las decisiones de acotación temporal 1985-2007

Para la consecución de los fines planteados fue imprescindible realizar algunas limitaciones de carácter temporal. Con el objetivo de cumplir con los fines de este estudio, se ha decidido investigar el período comprendido entre 1985 y 2007. Esta delimitación teórica obedece a dos factores fundamentales: por un lado, el rubro lechero atraviesa en esa etapa su mayor de

expansión económica e inversión tecnológica[20]. El crecimiento se explica por la capacidad que ha tenido ese rubro de incrementar las exportaciones. La explicación que brinda D. Piñeiro se aproxima a esta noción:

> *"...el crecimiento de la producción lechera se debió a un fuerte proceso de cambio tecnológico a nivel de la fase agrícola del complejo agroindustrial. También hubo considerables avances en las practicas sanitarias -básicamente en lo referido a vacunaciones, control parasitario, asistencia veterinaria, etc.- en las practicas de manejo, en las innovaciones genéticas y en la introducción de máquinas de ordeñe, equipos de frío y de transporte. Estos avances tuvieron su impacto en la productividad: los rendimientos por hectárea lechera crecieron entre un 20 y 30%."*[21]

El otro factor determinante, hace referencia a las posibilidades de acción colectiva, las que se vieron fuertemente restringidas en el período de gobierno dictatorial. Por ello, desde la restauración democrática, las organizaciones sufren un fuerte impulso y protagonismo en escenario nacional.

Esquema de la estrategia metodología aplicada		
Objetivo[22]	Técnica	Fuente
Determinación del funcionamiento interno y estructura organizativa de la gremial	Análisis documental	a) Estatutos de la ANPL b) Revista "El Tambo" publicación oficial de ANPL
Caracterización del perfil dirigencial	Censo telefónico	Integrantes de la Comisión Directiva de la ANPL en el período de estudio
Descripción y análisis de la Agenda	Análisis documental	Revista "El Tambo" publicación oficial de ANPL

[20] Ver en Anexo 2 los indicadores económicos del rubro en este período.
[21] Piñeiro D., "Nuevos y no tantos", Pág.174.
[22] Las dimensiones que son relevadas para el cumplimiento de cada objetivo son desarrolladas en el Anexo 1.

Capitulo IV
La estructura organizativa y su funcionamiento interno

Cuando se decidió el análisis de los estatutos de la organización se buscó determinar el funcionamiento interno y la estructura orgánica de la misma. Se consideran éstas como el conjunto de reglas o normas oficiales que rigen la actividad de la organización. Estas habilitan o limitan la participación en instancias decisorias por parte de los socios, así como la rotación de los cuadros dirigentes, fomentando o no, la burocratización de los mismos.

Primeramente se destaca que ANPL es una organización que maneja un importante caudal de asociados, y se autofinancian, es decir que, su fondo social se forma a través de las cuotas de ingreso y mensualidades, contribuciones especiales, donaciones, rentas y beneficios que produzcan los bienes de la propia Asociación.

Por otra parte, es preciso observar si la alta estabilidad de los grupos dirigentes redunda en que la organización adquiera un carácter corporativo, así como limitaciones en la participación de las bases y mecanismos clientelísticos. Asimismo, nuestro interés también era identificar si ésta correspondía al tipo de organizaciones que suelen controlar el acceso a la misma, donde la elite tiene considerables poderes para determinar el acceso a posiciones de jerarquía. A estos efectos, se estimó un coeficiente de rotación en los cargos, entre el número total de puestos vacantes (si se hubiesen renovado todos los cuadros directivos) en el período 1985-2007, y el total efectivo de dirigentes que los han ocupado[23]. Este es un potente indicador para observar la estabilidad de los individuos en los cargos directivos.

Con respecto a la estructura de la comisión directiva se observó que cada Comisión Directiva tiene un período de ejercicio de dos años, y se conforma con 15 integrantes titulares: 1 Presidente; 1 Primer Vicepresidente; 1 Segundo Vicepresidente; 2 Secretarios; 1 Tesorero y 9 Vocales. Asimismo se compone de una Comisión Fiscal integrada por 3 miembros y que actúa durante el mismo período que la Comisión Directiva.

Se dispone de identica cantidad de suplentes para ambas Comisiones. De todos modos cada comisión puede sesionar con la mitad más uno de sus miembros.

Con respecto a la estabilidad en los cargos de dirección esta es una dimensión clave en el análisis de la estructura organizacional dado que: "*Una escasa renovación de los lideres gremiales en las organizaciones, implica la perpetuación de dirigentes con enfoques muy*

[23] La cuantificación y cálculo de esta población fue un insumo fundamental para la delimitación del Universo al que aplicamos el Censo

tradicionales y, por ende, escasamente capacitados para asumir los riesgos que implica generar nuevas redes de coordinación..." [24]

En lo que respecta a la rotación directriz en el período estudiado 1985-2007 se han desempeñado 12 comisiones directivas, por lo que el número de dirigentes, de haberse renovado totalmente en cada nueva comisión, sería de 180. Vale recordar que los miembros de las Comisiones pueden ser reelectos.

En efecto, el número de individuos que han participado en la Comisión Directiva en estos últimos 12 períodos es de 95. Es decir, que el 53% de los puestos disponibles ha sido desempeñado por los mismos dirigentes. De éstos, el 36.8% (35 individuos) se han repetido al menos una vez. Asimismo de estos 35 últimos, el 63% (22 personas) son los que repiten 3 o más veces algún cargo en la Comisión Directiva.

Cuadro Nº 2: Distribución por sexo de los integrantes de la Comisión Directiva

SEXO	
Hombre	99 %
Mujer	1 %
TOTAL	100 %

Como era esperable encontramos una amplia mayoría del sexo masculino. El 1% restante lo representa la única mujer que ha integrado la Comisión Directiva en todo el período de estudio.

La baja participación femenina a nivel dirigencial parece reflejar lo que sucede en la mayoría de los tambos, los cuales son liderados por hombres[25]. La figura masculina, condición excluyente en otros rubros productivos rurales, presenta en la lechería el mismo sesgo de género.

Estos asimétricos relacionamientos sociales observables en el plano de la sociedad en su conjunto, se presentan con el mismo (o mayor) vigor en estos ámbitos reducidos de interacción. Cabe recordar además que la actuación femenina se produjo únicamente en el primer período de gobierno estudiado (1985-1987). Esto nos muestra que, la ausencia femenina en la integración de las sucesivas Comisiones Directivas es una constante.

[24] Porras, J.I., "*Empresarios, Acción Colectiva y Política Agrícola en Bolivia y Perú. Una Aproximación desde el Análisis de los Policy Networks*" Pág.44.

25 Esta idea planteada por varios autores que hemos relevado, fue analizada en profundidad por François Graña observando que "*La mayor parte de las explotaciones agropecuarias tiene al frente a una figura masculina, a la que se suele adjudicar atributos de fuerza física, reciedumbre, destreza, tradicionalmente asociados a las labores de campo*". La lechería no escapa a esta realidad, como su estudio lo demuestra, sin embargo es uno de los pocos rubros donde el desempeño femenino puede desarrollarse mas fluidamente que en la ganadería extensiva. François Graña, "*La resistencia a la sucesión femenina del predio rural: el caso de los productores familiares en la lechería uruguaya*", agosto de 1996.

Capitulo V
El perfil dirigencial

1. Caracterización socio-demográfica de los dirigentes

La estructura etárea

En la búsqueda de la identificación de un perfil de la dirigencia de la agremiación, hemos seleccionado algunas variables sociológicas básicas para una primera aproximación.

Cuadro Nº 3:

EDADES DE LOS DIRIGENTES AGRUPADAS EN TRAMOS				
	hasta 45 años	46-60 años	61 y más años	TOTAL
%	12,3	46,2	41,5	100%

Observando la población en tres grupos de edades: jóvenes, maduros y mayores, comprendiendo respectivamente a los menores de 45 años, 46 y 60, 61 y más. El mínimo de 38 años que presenta la población es, en términos relativos, bastante elevado. ¿Podemos afirmar que los dirigentes representan una población envejecida? Nos encontramos ante la siguiente situación: La observación de un grupo que denominamos "jóvenes" (hasta 45) que representa el 12,3% nos habilita a afirmar que la población -al menos- no es predominantemente joven.

Sin embargo, el análisis afinado de este subgrupo nos indica que del 12,3%, no existe presencia de individuos menores a 30; así como insignificante es el número de individuos menor a 40 años que representan el 3%. De esta manera este subgrupo concentra en el margen superior del rango la mayoría de sus casos. En realidad los más jóvenes no lo son tanto.

Dicha población no tendría porque ser mayoritariamente joven, no olvidemos que el período de estudio abarca veintidós años, porque lo que se estaría contemplando aquí dirigentes que pueden haber empezado su participación en el menor de los grupos y actualmente se encuentren fuera del mismo. Asimismo, no todos los entrevistados se encuentran participando activamente en la ANPL, y muchos ya se encuentran jubilados.

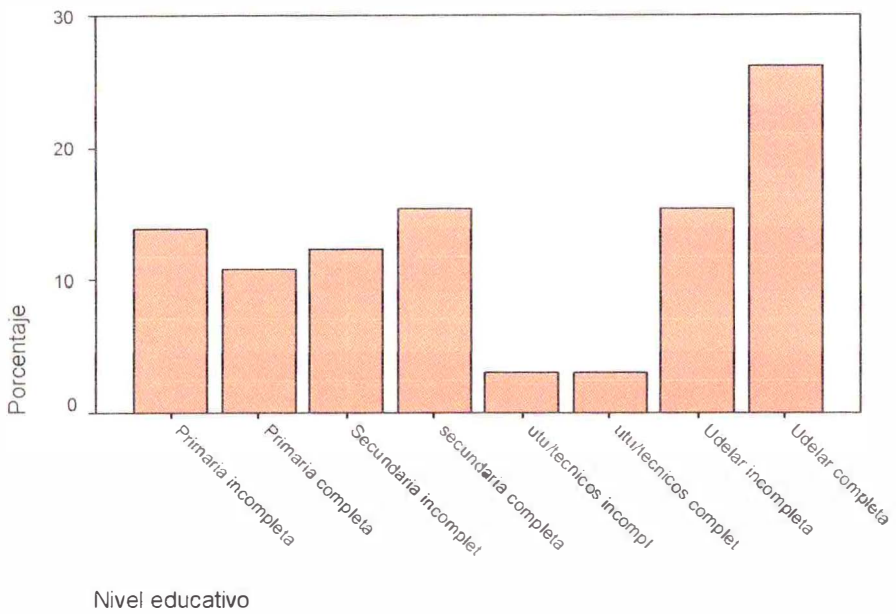
Por otra parte, no debemos pasar por alto que estos altos valores etáreos nos brindan la pauta de que el recambio a nivel dirigencial se realiza con importante lentitud, más aún si

observamos que de 180 puestos posibles fueron 95 las personas que los ocuparon -el 52,8%- siendo 35 las que se repitieron por lo menos una vez.

Nivel de instrucción

Con respecto al nivel de educación formal alcanzado, se observa la existencia de situaciones relativamente dispares al interior de la población. Del 13,8 % de los individuos que no pudo completar los estudios primarios al 26,5% con grado universitario, existe una gama importante de situaciones intermedias.

Cuadro Nº4: Nivel de instrucción



Si consideramos que la educación secundaria completa, estudios técnicos completos, universidad incompleta y completa representan el 60,1% de la población: ¿podemos afirmar que estaríamos frente a una población que cuenta con un alto nivel educativo?.

La supremacía de individuos relativamente educados confirma un aspecto que subyace el análisis sobre el nivel de instrucción: los productores de carácter familiar presentan menores niveles de instrucción que los "empresarios" que muestran un perfil con mayor nivel educativo.[26] Siguiendo estas categorías nos encontraríamos frente a individuos con un perfil más empresarial y de aquí su alta instrucción.

[26] Este es un concepto manejado por varios autores como por ejemplo Terra, Piñeiro y Astori, pero que hemos extraído específicamente del trabajo de Piñeiro, Riella, Hein. *"Los productores vitivinícolas y la integración regional: Un estudio de las actitudes y comportamientos frente a la reconversión tecnológica"*. Pág. 22.

Sin embargo, el contrapeso que supone el relativo bajo nivel educativo de una gran parte de la población -si consideramos hasta primaria completa que representa a la cuarta parte de este público- relativiza la situación esperada, mostrando que la posibilidad de acceso es amplia en términos de la capacidad de democratización que tiene la organización. Ello nos permite afirmar que no existe –al menos de manera evidente- un reclutamiento de tipo tecnocrático que restrinja el acceso de personas con baja instrucción a las esferas de conducción.

Si analizamos al interior de las carreras cursadas de aquellos que alcanzaron nivel profesional o técnico observamos:

Cuadro Nº 5:

CARRERA CURSADA DE NIVEL TERCIARIO	
Ing. Agrónoma	40,0 %
Veterinaria	36,7 %
Arquitectura	3,3 %
Derecho	3,3 %
Técnica agropecuaria	10,0 %
Ciencias Económicas	6,7 %
TOTAL	100,0 %

Se aprecia cómo los estudios cursados mantienen estrecha relación con la actividad productiva y el medio en el cual se desarrolla. En este aspecto, la formación en agronomía y veterinaria podían contribuir o facilitar la mejora de la actividad lechera.

Pese a esto no todo el conocimiento académico se vuelca exclusivamente al establecimiento. El 40% se dedica además de su actividad como tamberos al desempeño de su carrera profesional. El 23,5% de éstos últimos, declararon que su actividad profesional les provee de mayores ingresos y que se encuentra dedicado prioritariamente a ésta.

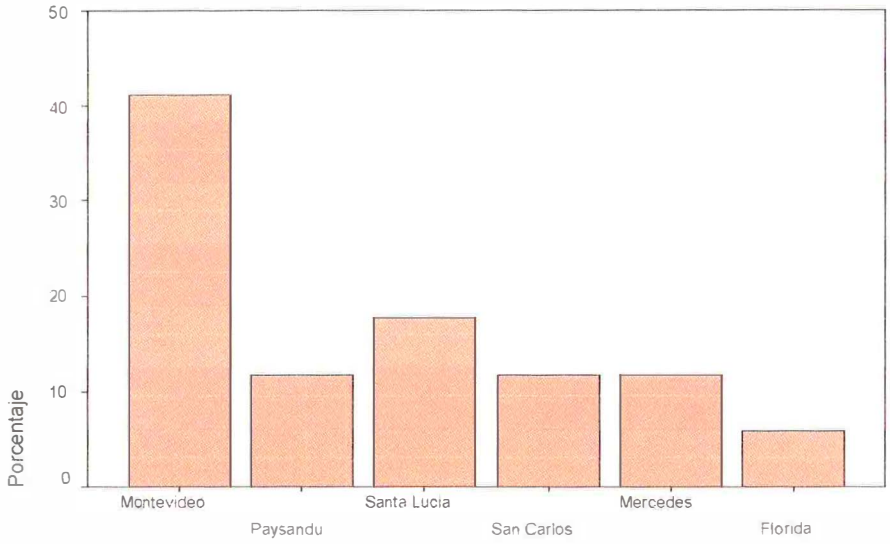
Lugar de residencia

Así como se presentan importantes matices entre los productores lecheros, aparecen situaciones que "cortan" transversalmente a casi toda la población. En este aspecto, se destaca como casi el 80% de los individuos viven en el mismo predio en el cual esta ubicado el tambo. Este dato nos informa sobre la indivisible vinculación entre el ámbito productivo y el espacio familiar. Por las características propias de rubro productivo esta situación es una característica identificatoria y generalizada en los productores lecheros. Mas allá de las relaciones de

producción establecidas posean un carácter familiar o adquieran un perfil empresarial, el rubro exige del tambero una dedicación significativa, lo que lo obliga a permanecer en contacto casi permanente con el establecimiento productivo.

Observemos que por esta característica los productores que no viven permanentemente en el establecimiento no siempre constituyen su vivienda en Montevideo, aún cuando esta opción sea señalada en un 41,2% de los casos. Aquí es donde asumen importancia locaciones "satélites", intermedias de mayor proximidad con el establecimiento, como por ejemplo, la ciudad de Santa Lucia que concentra el 17,4% de los entrevistados.

Cuadro Nº 6: Lugar de residencia de los que no viven en el establecimiento



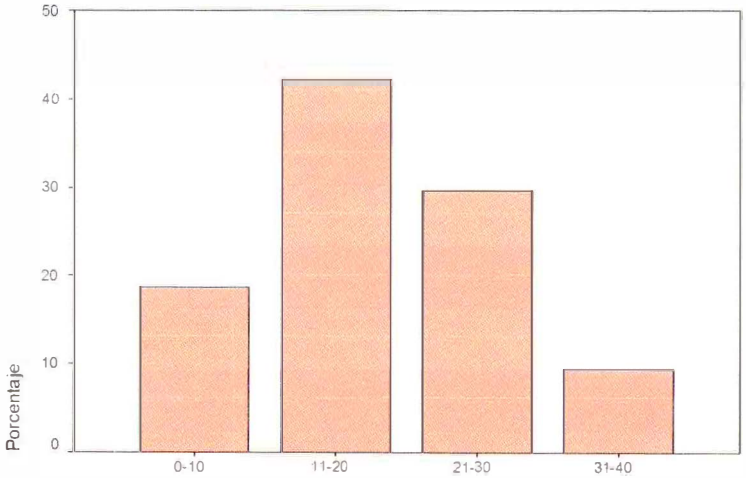
En sintesis esto nos muestra una cúpula dirigencial con integrantes que, en su gran mayoría, residen en el establecimiento. Este aspecto cobra importancia desde el punto de vista simbólico para la ANPL. Es decir, los altos grados de vinculación con el medio de producción y la participación en las esferas decisorias, permite pensar que los dirigentes tienen un conocimiento profundo de la situación que atraviesa el sector y los productores en general. Esta idea se encuentra en contraposición a los planteos típicos de las Teorías de las Elites, pues en esta visión se observan relaciones desigualitarias entre, por un lado, la elite de dirigentes y, por otro lado, el resto del grupo social, en este caso el resto de los lecheros. Siguiendo la lógica de este planteo teórico, este tipo de grupos se encuentran separados de las bases sociales, por lo que sus preocupaciones, intereses, demandas, etc, no se corresponden con los del resto social. Ésta, sin embargo, no pareceria ser la situación que atraviesa la lechería.

Por otra parte destaquemos que las reuniones de Comisión Directiva se llevan a cabo en Montevideo semanalmente, lo que implica un grado importante de movilidad por parte del dirigente. Esto brinda las condiciones para fomentar la participación de los residentes cercanos a esta zona de influencia, así como inhibe la participación de los más lejanos territorialmente.

Antigüedad en el rubro lechero

La tradición en la actividad es un elemento central en el análisis de los productores. A priori se considera que este tipo de actividades suelen ser desarrolladas durante mucho tiempo con altos niveles de dedicación. Así, los productores más antiguos presentarían mayor experiencia, lo que los coloca –según este supuesto- en una situación de privilegio con respecto al conocimiento profundo de la "realidad" del sector. Si bien no existe una correspondencia total entre antigüedad y experiencia, esta última se constituye a partir de la primera.

Cuadro Nº 7: Años de antigüedad en la lechería



Se decidió agrupar en estos 4 grupos de años, observándose que se concentran los mayores niveles en dirigentes que tienen entre 11 y 20 años de antigüedad como productor. Asimismo se destaca un número importante de dirigentes con una dilatada antigüedad en el rubro: el 40% superan los 30 años de antigüedad, dándonos la pauta que la actividad lechera es un tipo de producción que rara vez es abandonado, o al menos, no es dedicación transitoria.

Se reconocen diferentes formas de acceso a la dirección de una empresa o establecimiento productivo, en este caso el tambo. La herencia es una de sus formas más directas. Sin duda, poseer antecedentes familiares como tamberos es un elemento fundamental a considerar.

Si bien se reconoce la condición típicamente masculina de la titularidad de la explotación familiar y el control generacional padre/hijo -lo que ejerce una influencia importante a la hora de la continuidad de la actividad productiva- no parece ser ésta la primera opción en muchos casos. Consultados sobre la ocupación del padre, se observó que más de la mitad (55,4%) no tenían padres productores lecheros.

El hecho de que muchos de estos dirigentes constituyan una primera generación de productores lecheros, debemos observarlo también como consecuencia del proceso de reconversión a la lechería que muchos productores ganaderos y agricultores han experimentado -total o parcialmente- en las últimas décadas. Esta capacidad diversificadora se observa además, en la utilización complementaria de otros rubros productivos. Por tanto no sorprende que un tercio haya manifestado dedicarse a la producción de algún otro rubro agropecuario.

2. Estructura productiva

Por otra parte, el tamaño del tambo, ser propietario o no, la utilización de mano de obra asalariada o familiar, nos informa sobre varias características inherentes no sólo sobre el lugar físico del lugar donde se realiza la actividad económica, sino del propio productor y su entorno.

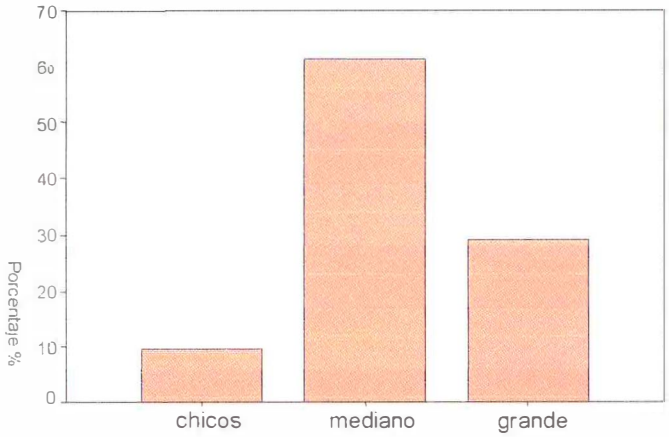
Tamaño y ubicación del establecimiento

En la lechería los tamaños y tipos de establecimiento son muy variados y abarcan desde tambos con fines exclusivos de reproducción familiar, a otros de producción industrial con tecnología de punta. Los dirigentes de la ANPL no escapan a estas categorizaciones. Pese a que el tamaño que más se menciona se encuentra alrededor de las 400 ha, se encontraron tambos de 39 ha hasta otros que superan las 1900 ha y más.

Por motivos analíticos se clasificó, siempre en base a su tamaño en hectáreas, los tambos en *chicos*, *medianos* y *grandes*[27], ello arroja los siguientes resultados:

[27] Para la clasificación se atendió a la realizada por Moretti. J. y Paolino. C. en "Una tipología de las unidades de producción lechera de la cuenca de Montevideo". Montevideo. CINVE. 1982. donde se encontró que "Los establecimientos lecheros familiares disponen en promedio entre 36 y 90 has. Las unidades clasificadas como capitalistas en cambio disponen de un promedio de 400 has y las cuasicapitalistas de 249 has.". en Barbato. C. Duran H. Paolino C. y otros. "*Una década de cambio en la lechería uruguaya*". Pág. 57. 1987.

Cuadro Nº 8: Clasificación de tambos en función de su tamaño



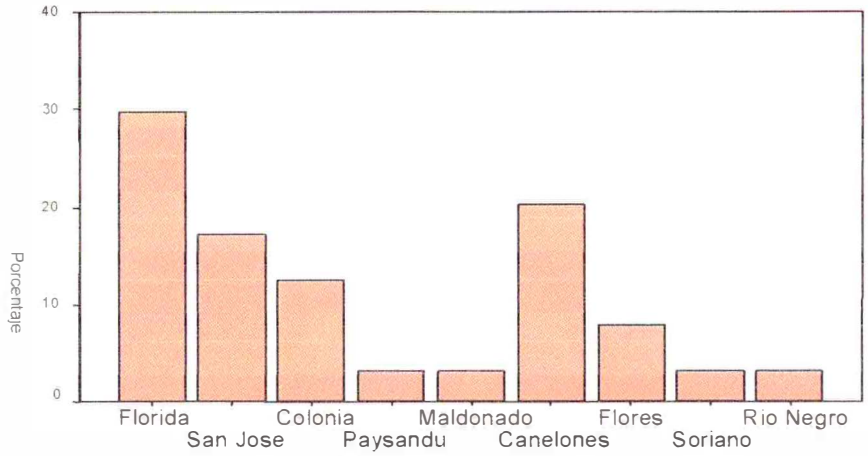
Del cuadro Nº 8 se desprende que la mayoría de los productores de carácter medio - siempre observándolo desde el punto de vista del tamaño de los predios- evidencia otro de los matices que presentan este tipo de actividades con actividades de carácter más extensivo como la ganadería. Lo fundamental en este rubro gira entorno a la capacidad de explotación y no existe una correspondencia exacta entre el tamaño de los tambos y la producción de los mismos. Sin embargo estos productores se encuentran lejos de poseer establecimientos con características de explotación familiar. De un 9,7% de productores considerados "chicos" sólo el 18% posee menos de 50 hectáreas y ninguno cuenta exclusivamente con mano de obra familiar. Por lo que ni siquiera estos últimos se enmarcarían como claros ejemplos de explotaciones familiares.

Se debe recordar que la *"...categoría productores familiares debemos entenderla como una gran categoría en la cual coexisten diversidad de situaciones. Estas se ubican en un continuo que va desde la proximidad con el pequeño productor que realiza una producción de subsistencia, dedicando una parte menor de su producción para el mercado, extendiéndose hasta el productor que cuenta con posibilidades de lograr cierta acumulación, la cual se traduce en tecnificación (...) y por ende mejor calidad.*[28]"

También debemos comprender que si bien son difíciles las clasificaciones excluyentes, no podemos obviar que existen claros perfiles que se distinguen visiblemente de otros. Así, no es casualidad que se advierta que, los productores con tambos de menor tamaño suelen en su mayoría vivir en el predio; o que de esta población el 87,5% de los productores se dediquen a la lechería como actividad económica principal, y en algunos casos, la única.

[28] Piñeiro, Riella y Hein, *"Los productores vitivinícolas y la integración regional: Un estudio de las actitudes y comportamientos frente a la reconversión tecnológica"*. Pág. 21.

Cuadro Nº 9: Ubicación del establecimiento



El gráfico muestra la confirmación de la amplia dominación de Florida como ciudad nuclear de lo que se considera la "cuenca lechera". No casualmente este departamento concentra la mayor cantidad de establecimiento lecheros del país. No escapando a esta situación la mayoría de los dirigentes también poseen sus establecimientos en esta zona.

Se observó asimismo que son escasas las situaciones donde los dirigentes tienen su establecimiento fuera de esta zona de influencia. Así, Paysandú y Río Negro son las ciudades de mayor distancia tomando como referencia Montevideo. En este sentido debemos recordar que existen importantes contingentes de productores lecheros en otros departamentos más alejados como Rivera y Treinta y Tres. Sin embargo, a lo largo del período de estudio no cuentan con ningún integrante en la Comisión Directiva. Este tipo de situaciones no sólo confirma la macrocefalia de la zona sur con respecto a este rubro, sino que demuestra cómo las distancias parecen incidir negativamente a la hora de participación en las esferas directrices de la gremial.

Además es fundamental observar que, como señalamos anteriormente, casi el 80% de esta población vive en el predio. De esta manera, la concertación en esta zona se produce no sólo en términos de explotaciones productivas sino también por la superposición del ámbito laboral con el residencial. Esta suerte de "vecindad" que se produce entre un número importante de productores refuerza aún más las relaciones entre los integrantes. Los roles "compañero", "colega", "vecino", se limitan a un número restringido de individuos que comparten los mismos espacios referenciales. Este tipo de situaciones no sólo fomentan el hermetismo y el surgimiento de grupos cerrados que absorben en su totalidad la personalidad del individuo. En contrapartida, también potencian los sentimientos de solidaridad dentro de estas comunidades. Podríamos observar aquí señales del cooperativismo que ha caracterizado a este rubro.

Fuente de ingresos y posibilidades de diversificación

La gran mayoría de los productores reconocen en éste rubro su principal fuente de ingresos. En este aspecto el 78,7% de los encuestados respondieron que su principal fuente de ingresos era la lechería. Esto muestra algunos aspectos relevantes ya que confirma que la actividad lechera es, en la mayoría de las veces, una actividad económicamente rentable. Esto se explica por el tipo de producción intensiva que se desarrolla en la mayoría de los casos y por el carácter cooperativo que asume la misma.

Cuadro Nº 10:

Principal fuente de ingreso no lechera	
Act. Profesional	30.5%
Ganadería	31%
Agricultura	38.5 %
TOTAL	100 %

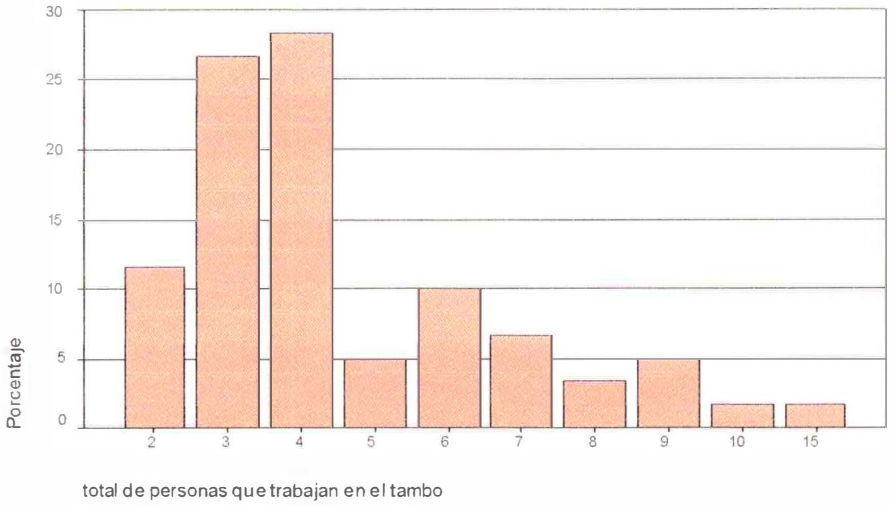
Tanto la ganadería como la agricultura son actividades complementarias a la lechera, por lo que aparece lógico que muchas veces se produzcan alternancias en los mayores niveles de ingresos. Esto se encuentra vinculado al aspecto limitante que presenta la producción lechera con respecto a los ingresos. El sistema de precios controlado que caracteriza a esta producción la permite contar con un "piso" asegurado, pero también limita las posibilidades de crecimiento exponencial a corto plazo.

Tipo de mano de obra

Se ha considerado que la mano de obra en el tambo se presenta bajo dos formas: trabajadores familiares y trabajadores asalariados. Este último grupo se encuentra integrado por individuos que cuentan con un relativo grado de estabilidad en el desempeño de sus tareas, por lo que se han descartado trabajadores zafrales y/u ocasionales[29].

[29] La eliminación de esta categoría obedece a la no existencia de periodos zafrales (como cosechas o esquilas) lo que le brinda a esta actividad un carácter regular y más estable en relación a la plantilla de trabajadores.

Cuadro Nº 11: Mano de obra en el establecimiento



En números globales (sin discriminar entre familiares y asalariados) se observó entre 3 y 4 el número que muestra el 55% de los tambos. Al observar que el espectro es bastante amplio podríamos considerar -a priori- que el número de trabajadores siempre se encuentra en función del tamaño del tambo, por lo que los elevados valores del final de la distribución se corresponden con los tambos que denominamos "grandes". Sin embargo, se ha constatado que esta relación trabajadores/tamaño no siempre es lineal, y en muchas ocasiones, el número de trabajadores se encuentra más estrechamente vinculado al tipo y forma de explotación que al tamaño de la misma.

Por otra parte si se distingue entre familiares y asalariados, se observa cómo el 56,3% de los establecimientos cuentan con al menos un familiar trabajando en éste. Podemos advertir que si bien la presencia de trabajadores asalariados es notoria, la relación patrón-empleado típicamente fabril, se ven en muchas oportunidades matizada por la presencia de familiares que también se desempeñan en el tambo. Este último elemento, podría contribuir a entender la realidad de los trabajadores lecheros asalariados que presentan, en comparación con muchos otros rubros, una estabilidad laboral importante, mediatizado por estas modalidades híbridas de empresa familiar.

El manejo del endeudamiento

En este aspecto los encuestados respondieron que el 61% se encontraban con algún tipo de deuda importante. Sin embargo, el 83,3% afirma que esta deuda no compromete su reproducción y posee una capacidad de maniobra importante. Si bien el nivel de endeudamiento, en términos relativos es significativo, vale recordar que este tipo de situaciones es muy frecuente en estas actividades productivas donde la necesidad de inversión es casi permanente, por lo que las

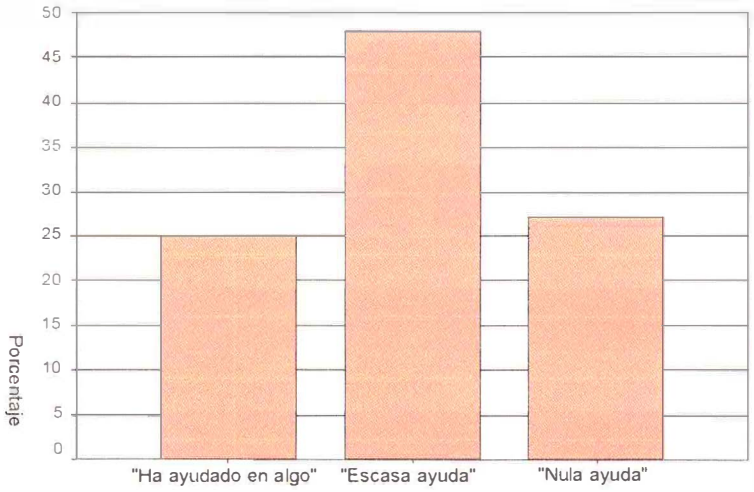
inyecciones de capital son muy frecuentes. La escasez lleva en la mayoría de los casos a la solicitud de préstamos, financiaciones y refinanciaciones.

Recordemos además que con anterioridad a la crisis financiera del 2002, el nivel de endeudamiento era aún mayor, lo que explica que los niveles de deuda se encuentran más relacionados con aspectos inherentes a la producción que con situaciones puntuales de incapacidad de pago. La posibilidad de endeudarse y el crédito son realidades que el productor lechero debe asumir para la reproducción del tambo.

Gran parte de los productores afirmaron haber solucionado su situación de endeudamiento debido a la creación del Fondo de Financiamiento a la Actividad Lechera por parte del Poder Ejecutivo en el 2002 y otro tanto en su segunda edición en julio de 2007. En relación a esto, el Estado siempre ha sido uno de los interlocutores más importantes con los que cuenta la ANPL.

Dada la coyuntura crítica del 2002, se interrogó a los dirigentes sobre la respuesta que había brindado el gobierno a las nuevas problemáticas que atravesaba el sector.

Cuadro Nº 12: Opinión de la asistencia estatal



En este aspecto, el 25% afirmó que el Estado ha colaborado en algún aspecto con el sector lechero o al menos ha contemplado alguna de sus demandas. Un grupo mayoritario de 47,9% considera que el sector lechero ha sido escasamente contemplado por el sector público. Asimismo, existe un 27,1% que considera que el Estado no ha brindado ningún tipo de apoyo al sector y ha desoído todos sus reclamos.

De la cuarta parte de los dirigentes que han coincidido en sentirse respaldado por el gobierno, el 80% mencionaron al FFAL como una muy buena respuesta planteada por éste en el corto plazo.

3. Acción y participación gremial

En este apartado se indagó acerca del grado de pertenencia del individuo a la agremiación, su nivel de vinculación y la forma en se relaciona con la institución.

Cuando se examinó sobre la antigüedad del dirigente en la agremiación se observó primeramente, que la asociación a la gremial presenta la particularidad de realizarse de forma cuasi mecánica. Es decir, el productor con pretensiones de remitir leche a Conaprole atraviesa una instancia de tramitación de ciertas habilitaciones. Es aquí donde se le presenta la posibilidad de agremiarse. Así sucede en la gran mayoría de los casos.

La "agremiación por inercia" -como definieron muchos encuestados- es un factor que no debe ser omitido dado que en muchos casos los motivos de la agremiación no obedecen a un motivación particular.

La tradición gremialista

La participación a nivel político-gremial es otro de los elementos que comúnmente suelen heredarse. En este sentido, la gremial vuelve a demostrarnos lo contrario, dado que sólo el 23.1% afirman que sus padres integraron la Comisión Directiva alguna vez. Lo que nos indica que en su gran mayoría este conjunto de dirigentes se han vinculado a las actividades gremiales por iniciativa propia.

La escasa "tradición tambera" -nos referimos así a que éstos dirigentes constituyen en su mayoría una primera generación de productores lecheros- presenta menores niveles aún de correlato político, ya que su participación en estos ámbitos públicos es motivado exclusivamente por intereses personales.

Las principales problemáticas del sector

Se solicitó a los encuestados que calificaran la situación económica del sector lechero obteniéndose los resultados del cuadro N° 14.

Cuadro Nº 14:

Opinión general de la situación económica del sector lechero					
"Muy buena"	"Buena"	"Regular"	"Mala"	"Muy Mala"	TOTAL
4,5%	42,7%	43,3%	7,4%	2,1%	100 %

Pese a las distintas posiciones, su amplia mayoría coincidió en vislumbrar una mejora sensible del sector en un corto plazo. La crisis económica del 2002, donde varios productores vieron imposibilitada su continuidad en el rubro, parece no haber logrado un efecto contundente en una visión claramente negativa de la situación del rubro. En nuestra opinión tal alto grado de conformidad se explica por la rápida recuperación que atravesado la lechería, explicada en gran medida por las particularidades de su sistema productivo.

Cuadro Nº 15:

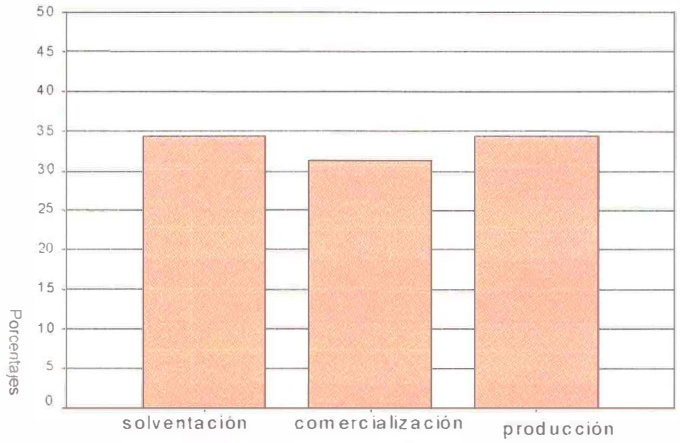
Principales problemáticas que afectan al sector	
Endeudamiento	28.1%
Precio de la leche	15.6%
Producción a escala	12.4%
Insumos/recambio tecnológico	12.4%
Inserción / acceso a nuevos mercados	9.7%
Tipo de cambio / atraso cambiario	5.3%
Financiamiento / acceso al crédito	4.8%
Posesión de la tierra	4.8%
Problemas climáticos	3%
Nivel impositivo / los impuestos	2%
Problemas sanitarios	2%
TOTAL	100%

Con respecto a la visión de los dirigentes sobre cuales son los principales problemas que atraviesa el sector, el endeudamiento se destaca como el principal; lo sigue el bajo precio que se paga por la leche con el 15,6%; a continuación se observa en un tercer nivel que ronda el 10% a la capacidad de producción en escalas mayores, los costos de producción e insumos y la necesidad de ampliación a nuevos mercado para sus productos.

Dada la amplitud de problemáticas que se plantearon se decidió la agrupación de las mismas en 3 grupos temáticos: por un lado "*problemas de solventación*", ellos son los que

impiden que el tambo se desarrolle por dos motivos, o bien las deudas son muy importantes en términos que comprometen la permanencia del productor como tal, o la imposibilidad del acceso al crédito que redunda en el mismo efecto. Por otro lado se encuentran los "*problemas de comercialización*" en los cuales se agruparon los factores que inciden en la colocación de los productos en el mercado y la obtención del mejor rédito, y en ultimo término se concentraron los "*problemas de producción propiamente dichos*" que engloba todos los factores que afectan la correcta producción lechera en su etapa primaria (no industrial).

Cuadro Nº 16: Problemas del sector lechero por categorías agrupadas



Por tanto los problemas de *solventación* agrupan el endeudamiento, el acceso al crédito y lo relativo a los impuestos. Por su parte, los problemas de *comercialización* engloba el tema de los precios, la apertura a nuevos mercados y el tipo de cambio desfavorable. Finalmente los problemas de *producción propiamente dichos* encierran los problemas de producción a escala, factores climáticos y sanitarios, acceso a insumos caros y tecnologías de punta, y los referidos a la inestabilidad en la posesión de la tierra, principalmente en las situaciones de arriendo.

Capitulo VI
La agenda y la acción de la ANPL

En esta instancia se ha procurado identificar y analizar los elementos que constituyen las prioridades para la Institución como entidad representativa de los intereses de sus agremiados. La organización, surge ante la posibilidad de constituirse como un actor colectivo con capacidad de interlocución en los ámbitos de negociación pública.

En este sentido, con el análisis de la Agenda se procuran indagar los documentos oficiales de la organización, donde imponen su presencia y su influencia, donde dialogan con sus pares aunque también con un amplio abanico de interlocutores rurales, actores estatales, científicos, etc. El documento que mejor refleja dicho accionar es la publicación "El Tambo", emitida gratuitamente a los productores por parte de la ANPL.

Vale recordar algunos aspectos relevantes. Primeramente ésta es la única publicación que realiza la ANPL, por lo que refuerza su carácter de oficial. Esta característica se observa además en la composición del grupo editor de la misma, dado que dichos individuos se encuentran, en la mayoría de los casos, integrando la Comisión Directiva o algún organismo ejecutivo o consultor de similares vinculaciones con la cúpula directriz. Es significativo remarcar esta característica que evidencia el carácter y el tono de lo planteado en sus páginas. De esta manera la revista se transforma en algo así como "la voz" de la ANPL o al menos de su Comisión Directiva: una extensión a la base social, una forma de comunicación y de vínculo. Asimismo el carácter gratuito de la misma nos permite reafirmar que el objetivo es claramente difusor e informativo.

Cuadro Nº 17: Total de menciones según principales ejes del discurso y acción de la ANPL

Principales ejes del discurso de ANPL	Nº de menciones	Porcentaje por categoría
1. Demandas y reclamos	68	36,9 %
2. La identificación y exaltación de la figura del tambero	43	23,4 %
3. El Relacionamiento	73	39,7 %
TOTAL	184	100 %

Podemos afirmar que no aparece ninguna categoría que prime ampliamente sobre las otras a lo largo de todo el período de estudio. No existe una sola temática que logre dominar exclusivamente sobre el resto. Sin embargo, se observan momentos donde el acento se encuentra sobre algunos asuntos más que en otros; dichas situaciones obedecen a contextos coyunturales

tanto económicos -como un aumento de combustibles- como los de índole político-sociales como las elecciones en la ANPL. Pasemos ahora a su análisis pormenorizado.

1. Las principales demandas

Se consideran como "demanda" a las distintas expresiones que ha realizado la ANPL en busca de la satisfacción de sus principales intereses. Todo lo que se reclame con mayor vehemencia o tenor, siempre estará enmarcado en un sistema de intereses donde "el reclamo" se justifica objetivamente por la imposibilidad de acceso a algún bien material, situación de privilegio, subsidio, apoyo, etc.

Mas allá de lo que se esté reclamando, la necesidad de exteriorizar sus demandas es una típica característica de las organizaciones que buscan influir en los actores económicos y político-sociales con los que se vinculan.

Cuadro Nº 18: "Las principales demandas" desagregadas, en relación al total de menciones:

1. Las principales demandas	Nº de Menciones	% del total de categoría	% del Total General
PROPUESTAS/PROYECTOS PROPIOS	**10**	14.7 %	5.4 %
ESTÍMULOS a la **PRODUCCION**	**26**	38.2 %	14.1 %
1. Reglamentaciones y normativa	10		
2. Impuestos	8		
3. Fijación del precio de la leche	8		
FACTORES ESTRUCTURALES	**13**	19.1 %	7.1 %
1. Posesión de la tierra	3		
2. Factores climáticos	6		
3. Situación sanitaria	4		
DESARROLLO e INVESTIGACION	**10**	14.7 %	5.4 %
1. Seminarios, cursos	4		
2. Valoración de la tecnología	6		
ENDEUDAMIENTO	**9**	13.2 %	4.9 %
TOTAL	**68**	**100%**	**36.9 %**

Sobre el comienzo del período de estudio (1985) los principales reclamos giran entorno a la búsqueda de una nueva ley de lechería que supere las falencias de la anterior: *"La Ley 15.640 fue aprobada por el Consejo de Estado en la época del gobierno de facto. Contra ella luchamos,*

exponiendo los puntos de vista de los productores, y manifestamos en torno al Palacio Legislativo cuando fue considerada en noviembre de 1984. Siempre hemos señalado nuestras discrepancias en varios artículos y en los Encuentros Nacionales de Lechería donde quedo claro que debe reformarse"(El Tambo, N°58, agosto de 1987, Pág.5).

La nueva ley de lechería serviría, según la ANPL, de marco normativo a la producción, la industria, la comercialización en el mercado interno y la proyección definitiva a los mercados internacionales. La incipiente industria lechería necesitaba de un correlato normativo acorde a los objetivos que se habían trazado; básicamente con respecto a la exportación y mejoras en los niveles de calidad.

Los aspectos normativos son de los factores más reiterados en la vida de la ANPL: *"Estamos seguros que todos los tamberos nos acompañan en este reclamo: primero, cumplir la ley, en lugar de- quienes tienen la responsabilidad- "lavarse las manos" y "mirar para otro lado."* (El Tambo, N°58, agosto de 1987, Pág.5). Aquí se observa la particular visión de los productores sobre la ley y en sentido más amplio sobre los cometidos del Estado. Se reclama que logre asegurar el cumplimiento de las normas y que no "entorpezca" el correcto funcionamiento productivo del sector. En este sentido se observa una clara postura no intervencionista.

Sin embargo, se observan otro tipo de reclamos que se oponen de forma radical con lo anterior: *"En circunstancias harto difíciles, al sector se le ha quitado el apoyo, esto quiere decir que no nos han entendido"* (El Tambo, N°72, marzo de 1991, Pág.1). En este aspecto la referencia gira en torno al apoyo del sector político, y en definitiva, al gobierno. Se pretende de éste su presencia, su intervención, su "apoyo".

La contrastación con la postura anterior es inevitable. Mas aún cuando asume un carácter fundamental, en los siguientes términos: *"Exigimos, por el bien del Uruguay todo, a los políticos y a quienes tienen poder de decisión, que apoyen al productor y a la industria nacional porque ellos son auténticos generadores de riqueza para el país"* (El Tambo, N°103, abril de 1997, Pág.1). O mas aún cuando el reclamo parece comprometerse a un punto *critico "(...)el apoyo debe llegar porque, de lo contrario, este sector prominente y dinámico quedara por el camino en medio del cimbronazo estructural y de la región"* (El Tambo, N°132, junio de 2002, Pág.2)

Esta ambivalencia de necesidad / rechazo que se plantea con respecto al Estado – que se ha apreciado en otras gremiales rurales- se encuentra presente en todo el período que hemos analizado. Aparecen momentos de nítida proximidad, como sucedió en el primer gobierno de Sanguinetti donde el impulso estatal fue fundamental para su posterior desarrollo de los 90´s, o

momentos de claras diferencias, básicamente referidas con la competitividad y posturas frente a la integración regional.

Las características que presenta la relación entre el Estado oscilan, como es esperable, en torno más que nada a problemáticas de tipo económico, básicamente subvenciones y exoneraciones.

Sin duda la relación con el Estado adquiere un carácter distintivo, y como hemos mencionado, este particular accionar no escapa al común de las organizaciones rurales:

> *"Las posiciones de las gremiales empresariales rurales son contradictorias en cuanto al tema del Estado. Por un lado reclaman la reducción de sus aparatos, pero por otros reclaman del Estado una serie de funciones, para cuya realización se precisan de recursos."*[30].

Su centralidad se sustenta en el reconocimiento de que puede, como ningún otro, modificar en las estructura relaciones que se mantienen. Por este mismo motivo, la satisfacción de los reclamos hace legítimo el reconocimiento: *"Tras ser insistentemente reclamado, el Poder Ejecutivo aprobó dos decretos referente al aporte en materia financiera e insumos, expresamos aquí nuestro beneplácito por este apoyo."* (El Tambo, N°64, noviembre de 1988, Pág.1).

En definitiva podemos observar que el comportamiento particular de este organización se enmarca en el que presentan la mayoría de las grandes y más influyentes organizaciones rural. Hay una frase que sintetiza claramente la posición de este gremial: *"(...) el marco institucional (...) debería, si no logra facilitarlas, por lo menos no complicarnos más las cosas"* (El Tambo, N°74, junio de 1991, Pág.6).

El impacto de las modificaciones en el sistema impositivo

Son pocas las situaciones que logran el total rechazo por parte de la gremial como el aumento de la carga impositiva. Su oposición no sólo se explica desde el punto de vista económico, por el aumento de los costos de producción o por la perdida de rentabilidad que disminuye la ganancia del productor, sino que este tipo de modificaciones afectan también de forma simbólica a la organización y al productor.

Se recibe negativamente la perdida económica ocasionada, pero también se considera "injusto" e "innecesario" y despierta algunas emociones que rozan la indignación y la irritación

[30] Op. Cit. Piñerio, 1991.

más profunda. Observemos: *"Es una gran injusticia. Los productores ya estamos muy cargados de impuestos como para sobrellevar otros a costa de los ya menguados ingresos que obtenemos."* (El Tambo, N°80, enero de 1992, Pág.1). O cuando se plantea más fervientemente, *"Exigimos al gobierno acciones dirigidas a bajar la presión tributaria de manera impostergable..."* (El Tambo, N°133, setiembre de 2002, Pág.2).

Podemos interpretar sus efectos de los golpes fiscales en su incidencia sobre la estructura simbólica de la organización. En la visión de los productores ellos han sido -junto con los productores ganaderos- los sostenedores históricos de los aparatos estatales. De esta manera resulta inconcebible, en su lógica de acción, que sean ellos quienes deban cargar cada vez más con el peso de las ineficacias del sistema. Desde éste punto de vista los aumentos impositivos trastocan las relaciones de intercambios entre los actores rurales y el Estado. El sector agropecuario se percibe como el único sector que por su competitividad contribuye al mantenimiento de la estructura estatal.

En la temática impositiva se muestran los más ortodoxos enfoques liberales. Posición que no sufre alteración a lo largo del período de estudio. *"...hemos entregado al Sr. Ministro* (de Ganadería, Agricultura y Pesca) *una serie de propuestas. El contenido de las mismas es conocido por todos ustedes porque han sido las banderas que* <u>*siempre*</u> *la Asociación Nacional ha levantado para defender a los socios y a nuestro sector en general: Una tributación adecuada a la lechería."* (El Tambo, N°92, setiembre de 1993, Pág.1)[31]

Con el mismo énfasis luchan en el terreno de la normativa tributaria. La búsqueda de exoneración o revisiones a leyes recién promulgadas son una constante. Por ejemplo: *"El decreto de 3 de enero debe ser derogado. Las gremiales lecheras hacemos notar nuestra sorpresa por la creación de un nuevo gravamen...que afecta seriamente al sector causándole injustificados perjuicios."* (El Tambo, N°102, febrero de 1997, Pág.2).

En definitiva, pese a que frente al ataque impositivo asumen posiciones de conservadurismo extremo, su visión sobre el sistema tributario se resume en la siguiente cita: *"Aguardamos las definiciones sobre la reforma tributaria. El sistema impositiva debería estar relacionado a la capacidad contributiva del sector agropecuario y ser coherente con una política global de fomento con la producción, crecimiento y desarrollo"* (El Tambo, N°86, agosto de 1992, Pág.3). Aquí se percibe claramente una concepción global, no sólo del agro, sino de producción nacional que muchas veces queda solapada en la lucha gremial.

[31] El subrayado corresponde a la cita de origen.

Sobre la fijación del precio de la leche

El precio de la leche se constituye en uno de los aspectos centrales del accionar de la gremial. De manera similar a la influencia que tienen los impuestos sobre la producción, hay que destacar que el particular sistema de fijación de precios que tiene la lechería -el cual es actualizado cuatrimestralmente por el Poder Ejecutivo- es tan (o más) importante como una adecuada carga impositiva.

Es pertinente incorporar al análisis algunos aspectos técnicos: la leche ingresada a las plantas procesadoras tiene dos destinos el consumo en forma fluida luego de pasteurizada o lo que se denomina "leche cuota" y leche para la elaboración de subproductos lácteos o como se conoce "leche industria". El precio de la leche cuota resulta de una regulación estatal que incluye tanto el precio pagado al productor como el que debe pagar el consumidor final, es realizada en base a un modelo productivo que supone un tambo medio, se reajusta cuatrimestralmente y tiende a contemplar el costo de producción. El precio de la leche industria, destinada a derivados lácteos de consumo interno y de exportación, se forma en el mercado libre constituido por las empresas industriales. Los aumentos en el precio de la leche cuota redunda en una mayor ganancia por litro de leche, de manera inversa, un descenso en su precio perjudica notoriamente el rendimiento de valores que solo se recuperarían con un aumento significativo de la producción.

De esta manera, cada fijación de precio no pasa inadvertida. *"(...) mantenemos los reclamos planteados para llegar a un precio de la leche industria justo y necesario"* (El Tambo, N°133, setiembre de 2002, Pág.2).

Esta es una de las temáticas que se encuentra presente en todo el período de estudio y es tema fundamental en la agenda de cada nueva conducción de la gremial. Así se demuestra cuando se plantea: *"Uno de los temas centrales del accionar de las nuevas autoridades es el del precio de la leche, por tratarse de un elemento central en la vida del productor"* (El Tambo, N°137, junio de 2003, Pág.2).

Con matices, la gremial siempre ha mantenido la misma posición sobre el tema *"(...) seguimos con la firme convicción de que habrá de continuar trasladándose los resultados económicos al precio de la leche."* (El Tambo, N°127, agosto de 2001, Pág.2)

Lo que siempre se busca es un precio adecuado, el argumento radica en lo siguiente: *"(...) la Asociación entiende que una posible rebaja de este precio podría ocasionar serios perjuicios particularmente a la economía de los productores mas débiles"* (El Tambo, N°111, agosto de

1998, Pág.2). Lo importante es destacar como la búsqueda del mejor precio no se encuentra directamente relacionada con la obtención exclusiva de mayores réditos económicos -según la visión de la gremial- sino, con la contemplación de los sectores productivos más endebles. Aquí es uno de los momentos donde la faceta cooperativa, que se pretende imprimir, se hace más evidente.

Sin duda el momento en que se fija el precio también determina la fijación de una posición con respecto al nuevo precio: Se aprueba o se rechaza radicalmente.

Sin embargo, los rechazos suelen ser muy poco. Esto se explica porque la fijación del precio por parte del Poder Ejecutivo, se encuentra en función de paramétricas que realiza el MGAP con el asesoramiento de la ANPL.

Las diferencias con los precios fijados surgen de los desfasajes entre el nuevo precio y el mayor aumento de los costos fijos (ejemplo electricidad), o sea cuando el aumento del precio no cubre el de los insumos. Por eso el objetivo de la gremial es la obtención del mejor precio posible, con costos constantes, es decir trasladar los resultados económicos íntegramente al precio de la leche. Un claro ejemplo de desajuste ocurrió con la crisis de 2002 donde: *"Indefensos, los productores pasaron a deber el doble en semanas, con el agravante de recibir un precio de la leche reducido a la mitad en dólares"* (El Tambo, N°136, abril de 2003, Pág.2).

La posesión de la tierra

La discusión sobre la problemática de la posesión de la tierra se encuentra escasamente mencionado dentro de las prioridades que ha planteado la gremial a lo largo del período analizado. Podemos afirmar que el problema de la tierra es una cuestión de segundo orden, la cita es ejemplarizante: *"Sin dejar de lado aspectos estructurales tales como el tamaño económico de los productores, tamaño y sistema de tenencia de la tierra, entendemos que el primer problema a encarar es el de la organización y ordenamiento de la producción, industrialización y comercialización."*(El Tambo, N°63, agosto de 1988, Pág.3).

Asimismo las escasas veces que ha sido tratada la temática no se realiza con pretensiones de replanteamientos de la situación de distribución de la tierra a nivel nacional, ni con aspiraciones de cambios radicales. Lo que se plantea escuetamente es el cambio de situación de los productores que arriendan la tierra, dado que se entiende que estos costos perjudican notoriamente las posibilidades de desarrollo del productor. Mas aún, cuando quienes arriendan suelen ser muchas veces los pequeños productores. En este sentido lo expresan cuando afirman

que *"...la solución definitiva, por la cual luchamos, es que todo productor acceda a la propiedad de la tierra que explota."* (El Tambo, N°74, junio de 1991, Pág.6).

Los enemigos naturales: La sequía y la aftosa

El clima es un factor fundamental en el desempeño de cualquier actividad agropecuaria. De la diversidad de perjuicios vinculados al clima, las alteraciones climáticas pueden perjudicar a la producción lechera en 2 aspectos centrales: por un lado, los perjuicios causados en los campos de recría y, en segundo lugar, en el nivel existencia de agua para el ganado. Ambos elementos impactan negativamente en los niveles de producción de leche.

Sin duda la sequía es la peor situación climática para la producción lechera y así es mencionada cuando sus consecuencias son importantes. *"(...) no olvidemos la incidencia de la sequía en el periodo que se considera..."* (El Tambo, N°104, junio de 1997, Pág.2). O cuando se plantea que *"A nadie puede resultar indiferente la negativa influencia de la sequía que azota al sector desde la pasada primavera y las consecuencias de ellas derivadas."* (El Tambo ,N°119, febrero de 2000, Pág.2).

La sequía representa un problema cuando se presenta. Hacia 1989 sucedió una sequía de especial envergadura, y así se reflejo por parte de la ANPL: *"La sequía, prácticamente la mas extensa y grave de la historia del país, obligó a reaccionar para minimizar sus daños inmediatos y a estudiar sus consecuencias, apuntando a prever como enfrentar situaciones similares en el futuro."* (El Tambo, N°65, mayo de 1989, Pág.3). Sin embargo son pocas la veces que adquiere grandes dimensiones.

Por otra parte la situación sanitaria es otro factor fundamental. Aunque su presencia en la agenda de la gremial no representa un peso relativamente importante, la preocupación por los problemas sanitarios existe al menos de forma latente. En este sentido, la ANPL cuenta con un equipo asesor veterinario, además de secciones exclusivas en la revista dedicadas a los cuidados de este tipo.

La preocupación radica en que este tipo de actividad productiva exige un control bromatológico importante, en cuánto la calidad de la leche es un de los pilares en que sustenta la competitividad del rubro a nivel internacional. De esta forma, su atención debe ser permanente.

Desde esta perspectiva debemos comprender como cuando la situación sanitaria parece peligrar -como sucede con las epidemias de aftosa- el reclamo a las autoridades suele ser muy enérgico como sucedió en el 2001: *"La fiebre aftosa se ha reinstalado. El insuceso ha sido*

manejado con solemne gravedad por las autoridades nacionales que no han soslayado el impacto político y comercial que conlleva" (El Tambo ,N°125, abril de 2001, Pág.2).

Formas de difusión de investigaciones y transferencia tecnológica

El estudio de referencia obligada de Astori[32], que analizó las posiciones de la ARU y la FRU, logró mostrar como la presión que las gremiales habían realizado fue insuficiente para promover la investigación y la trasferencia de tecnología. Se consideró que en función de las características distintivas de la producción lechera, el impulso a la investigación sería uno de los aspectos más atendidos en la agenda de la gremial. Debido a que este es un rubro en constante crecimiento, de explotación intensiva, donde los avances tecnológicos como los sanitarios redundan en significativos aumentos de la producción. Además el perfil relativamente "instruido" de los productores que integran las esferas de dirección, sería pertinente considerar un estímulo significativo a la investigación y la trasferencia tecnológica.

Sin embargo, la situación es diferente. La ANPL promueve y difunde la realización de seminarios, cursos de capacitación pero sus escasas menciones nos impide enfatizar que sea este tipo de actividades uno de sus principales objetivos. La gremial lo reconoce cuando expresa que *"(...) tenemos un alto déficit en lo que se relaciona con la transferencia tecnológica, extensión y capacitación. Debemos preguntarnos:¿por qué hay tantos productores que no han adoptado la tecnología existente en el país?* (El Tambo, N°113, diciembre de 1998, Pág.4)

Sin embargo se debe mencionar que los Encuentros Regionales, la Fiesta Nacional de la Leche, los diversos Programas de intercambio (principalmente con Canadá), son instancias que contribuyen a la difusión de la investigación y la nueva tecnológica. Junto a este abanico de actividad internas, la ANPL desarrolla otras actividades de carácter intergremial, por ejemplo: *"Nuestro trabajo conjunto con la Asociación de Colonos del Uruguay, Comisión Nacional de Fomento Rural, Asociación de Cultivadores de Arroz, Cooperativas Agrarias Federadas, Confederación Granjera e Intergremial de Productores de Leche, fue presentado en el marco del Seminario Taller de dirigentes sobre `Situación y perspectiva de la tributación en el agro´ ".* (El Tambo, N°86, agosto de 1992, Pág.2).

De igual manera es destacable su postura frente a las coyunturas internacionales, por ejemplo cuando se vio en *"La necesidad de interiorizarnos de las características del llamado*

[32] ASTORI, D., "La Evolución Tecnológica de la Ganadería Uruguaya 1930 –1977" Ed. Banda Oriental, Montevideo,1979

MERCOSUR, de los acuerdos y pautas establecidas hasta el momento, así como de las perspectivas de cada subsector del agro, han llevado a la Asociación Rural, Federación Rural, Cámara Mercantil, C.A.F. y la ANPL un Foro del Sector Agropecuario ante la Integración Regional(...)" (El Tambo, Nº69, diciembre de 1990, Pág.1).

Mas recientemente, el "Plan de difusión de tecnologías" puede enmarcarse como un intento de superación de la situación de estancamiento en relación con esta temática.

El endeudamiento: ¿Una prioridad?

¿Podemos afirmar que el endeudamiento es uno de los problemas centrales para el análisis de la agenda de la gremial? Suponemos a priori que si. Sin embargo, debemos primeramente delimitar con claridad a que nos referimos con "endeudamiento".

Como hemos observado anteriormente, en este tipo de actividades productivas la necesidad de inversión es casi permanente, por lo que las inyecciones de capital son muy frecuentes. La financiación de estas inversiones se realiza en función de permanentes préstamos, financiaciones y refinanciaciones. Por lo que es frecuente, y visto con total normalidad, encontrarse con ciertas deudas que no representen grandes compromisos. Como lo aconseja la gremial, *"Es menester alcanzar un nivel de endeudamiento adecuado para crecer sanamente"* (El Tambo, N°100, octubre de 1996, Pág.2).

Planteado en estos términos el endeudamiento no representa un problema para el productor. El problema surge cuando el endeudamiento sobrepasa las posibilidades reales de pago del productor, cuando su actividad no le permite afrontar las deudas que ha contraído, por lo que peligra su reproducción como tal. Esta situación se alcanza de dos maneras: por un lado, individuos con comportamiento financieramente irresponsables contraen excesivas deudas que luego se hacen imposibles de pagar; y por otro, situaciones exteriores que modifican los términos de las deudas, en este último grupo se encuentran las impredecibles fluctuaciones del dólar, crisis financieras, etc.

Así, el problema del endeudamiento sólo asume claro protagonismo cuando la coyuntura reinante, por ejemplo en la profunda crisis del 2002, compromete la capacidad de pago de muchos productores. Como se plasma en la siguiente cita: *"...existen problemas de gran porte, uno de ellos es el endeudamiento, cuya solución resulta angular para retomar sanamente el crecimiento."* (El Tambo, N°138, setiembre de 2003, Pág.2).

La posición de la ANPL sobre esta problemática ha sido de "seguimiento", de actitud vigilante, en el sentido de que si bien el problema del endeudamiento se focaliza básicamente en la crisis del 2002 donde *"indefensos, los productores pasaron a deber el doble en semanas"* (El Tambo, N°136,abril de 2003, Pág.2), a lo largo de todo el período se ha tratado de controlar, financiando al productor, asesorándolo con equipo jurídico, contadores, etc. En la siguiente cita se observa esta preocupación: *"Las reuniones plenarias han permitido la elaboración de contundentes documentos de los cuales surge la incidencia del endeudamiento y la desfinanciación sectorial como ingredientes capitales de un proceso de deterioro general."* (El Tambo, N°116, junio de 1999, Pág.2).

La gremial además ha conseguido sobre este tema, uno de los logros más significativos para el sector: el Fondo de Financiamiento de la Actividad Lechera (FFAL) que tiene como cometidos principales el financiamiento de los productores y la cancelación de deudas contraídas con el Brou. Si bien los beneficiarios no son la mayoría, se ha transformado en una solución para una importante cantidad de productores. Como lo señala la gremial, *"La meta es muy clara. Que la mayor cantidad de productores pueda solucionar esta enorme dificultad..."* (El Tambo, N°139, diciembre de 2003, Pág.2)

En definitiva el endeudamiento es un tema clave, dado que pone en juego la continuidad de la actividad para el productor adeudado. Sin embargo no siempre se lo aborda como un problema a erradicar, sino más bien, como un asunto a gestionar mejor.

2. La exaltación de la figura del tambero

Resulta difícil comprender el funcionamiento y el acción de la ANPL si se pierden de vista las características del rubro, y en particular, del productor lechero: *"Los tamberos somos empecinados por las características propias de nuestro trabajo, sistemático, obligatoriamente planificado, que nos exige al mismo tiempo ser creativos por las exigencias permanentes de adecuarnos a realidades cambiantes en la producción, la industria y el comercio de nuestros productos"* (El Tambo, N°65, mayo de 1989, Pág.3).

La percepción que tiene el productor de si mismo, se encuentra en estrecha relación con las características de su trabajo y que lo hacen cualitativamente distintos a otros productores rurales. Los tamberos se sienten cómodos en esta clasificación, creen ser distintos y como tal, exigen un trato diferencial.

En este sentido desde las páginas de la revista se alimenta este sentimiento, apelando a veces a la más fuerte tradición, no son raras las alusiones a los fundadores, como en su 68° aniversario: *"Nosotros hoy, como homenaje a nuestros padres fundadores, queremos conmemorar este fausto acontecimiento trabajando y proyectando para el futuro al igual que lo hicieron aquellos preclaros tamberos..."* (El Tambo, N°108, febrero de 1998, Pág.2).

Cuadro N°19: "La exaltación de la figura del tambero" desagregada, en relación al total de menciones:

2. La exaltación de la figura del tambero	Nº de Menciones	% del total de categoría	% del Total General
EL PRODUCTOR LECHERO	**24**	**55.8 %**	**13.0 %**
1. Exaltación de su figura	13		
2. Condiciones de vida	5		
3. Comportamiento empresarial	6		
VALORACIÓN DEL COOPERATIVISMO	**14**	**32.5 %**	**7.6 %**
CONFLICTOS INTERNOS	**5**	**11.6 %**	**2.7 %**
TOTAL	**43**	**100 %**	**23.3 %**

El Tambero: del productor familiar al empresario racional

La exaltación de la imagen del productor es uno de los temas de mayor referencia. Muchas veces la postura que se asume contiene aspectos ascéticos o de severa conducta, por ejemplo, *"Insistimos en que deban aventarse los desvaríos que, a costo del nivel de vida de los uruguayos, han insistido por décadas en que Uruguay es una plaza financiera. No más delirios de grandeza. Hay un solo secreto: trabajar"* (El Tambo, N°134, diciembre de 2002, Pág.2).

Existe otro aspecto igualmente destacable en su identificación, como lo es su característica vanguardista. Una concepción que los coloca en la primera fila de los reclamos pero con una propuesta de solución a las problemáticas; una mentalidad que les permite afirmar que: *"Nuestra Institución ha vuelto a tomar una iniciativa relevante. Estamos comandando una nueva revolución productiva a todos los niveles. Para ahondar fuertemente en los distintos cambios ya programados con anterioridad y acelerar las grandes transformaciones que reclama nuestro complejo lechero."* (El Tambo, N°107, diciembre de 1997, Pág.2)

Según ANPL la mejora en las condiciones de vida del tambero y su familia, son objeto central del accionar de la institución: *"(...) la mejora en la calidad de vida de la familia tambera ha sido y será el gran objetivo de nuestra Asociación."* (El Tambo, N°68, junio de 1990, Pág.3).

Son importantes los esfuerzos por las mejoras sanitarias, edilicias y medico-odontológicas. De la misma forma, observamos los importantes costes de la manutención de estudiantes en

Montevideo y en exterior –básicamente a través de intercambios con Canadá- donde la ANPL se transforma en nexo y gestor de éstos. Este tipo de acción no se refleja tan claramente en su acción a nivel político-reivindicativo, pero constituye uno de los aspectos más destacables de la gremial. Como la propia gremial lo expresa: *"El desarrollo y bienestar del productor y su familia es el punto central de la acción de la Asociación Nacional"* (El Tambo, N°76, setiembre de 1991, Pág.1).

El cooperativismo: Defensa y valor de un modelo eficiente

El cooperativismo impregna todo el accionar colectivo de la gremial. Sería incomprensible cualquier intento de explicación sobre el funcionamiento social de la gremial si no se observara la particular valoración del cooperativismo que presenta la ANPL.

La revista, como claro instrumento reproductor de ideología y visión del mundo, apela a un continuo rememoramiento del cooperativismo. ¿Pero que entiende la gremial por cooperativismo? En su discurso se observa la fuerte presencia del cooperativismo a nivel productivo, es decir, como el sistema de producción ideal. De esta manera: *"La razón de ser la cooperativa es volcar a sus dueños, los productores de leche, los mejores resultados y la mejor rentabilidad"* (El Tambo, N°100, octubre de 1996, Pág.2). En este sentido el objetivo del sistema es claro: *"La tarea es lograr, en el sistema cooperativo, que todos asumamos nuestro rol, comprendiendo que integramos la cooperativa, que no es una empresa ajena a nosotros, que la administramos, y a través de esa forma de vida, tejemos nuestro futuro."* (El Tambo, N°68, junio de 1990, Pág.3). En este pasaje se muestra además una particular concatenación de términos: el uso de *cooperativo, cooperativismo* y similares, siempre se encuentra en referencia a Conaprole y no particularmente a la gremial.

Asimismo en momento de crisis se le atribuye al sistema el "salvataje" del rubro, por ejemplo en la dura crisis del 2001 se mencionó que: *"La Cooperativa de los productores sigue siendo un bastión en medio de la turbulencia de la crisis que parece envolver sin piedad a la sociedad uruguaya"* (El Tambo, N°127, agosto de 2001, Pág.2).

El cooperativismo involucra además otros elementos referidos a una particular visión de las relaciones sociales, simbólicas y de constitución de identidades. La gremial procura incorporar –al menos parcialmente- algunos de estas dimensiones. El sistema cooperativo permite espacios de horizontalidad que fomentar relaciones simétricas e igualitarias entre sus componentes. De esta manera, la brecha entre los grandes productores y los más chicos parece acortarse gracias al

sistema cooperativo. Por este motivo, se recalca siempre que: *"(...) para los productores que están en situación difícil, es bueno decir que ello no es un problema en la cooperativa, sino que es un tema particular de cada productor; pero otras empresas no se preocupan por ellos, y en cambio en el sistema cooperativo tienen un lugar."* (El Tambo, N°95, junio de 1994, Pág.4).

La flexibilidad y capacidad de reacción del sistema cooperativo no sólo ha contribuido a la permanencia de un grupo importante de productores en el rubro, sino que es –en la visión de la gremial- el motivo de su desarrollo. Así, ante los proceso de apertura económica atravesados en los noventa el cooperativismo parece haberse aggiornado rápidamente. Por eso la gremial expresa. *"Debe reconocerse que el cooperativismo esta experimentando transformaciones importantes a nivel mundial. Aquellos sistemas que no se acompasan a estos cambios, indefectiblemente están condenados a rezago y la desaparición."* (El Tambo, N°117, setiembre de 1999, Pág.2)

Los desencuentros: conflictos internos

Son predecibles en una gremial, con una relativa importante presencia en el escenario rural y nacional, divergencias internas respecto a su conducción, o al menos diferentes perspectivas en el seno de la Comisión Directiva.

Sin embargo no se han registrado a lo largo del período analizado grandes divergencias, ni se han identificado (al menos de forma explicita) grupos enfrentados por la conducción de la gremial.

Es de orden advertir, que dado que la cúpula directiva siempre procura plasmar su cosmovisión del mundo, es comprensible que las voces de discordia no sean plasmadas en estos documentos. Los principales aspectos que provocaron conflictividad en la gremial se refieren casi exclusivamente a aspectos productivos. Por ejemplo: *"En la lechería la cosa es diferente. La oposición entre productores chicos y grandes es falsa. Quienes explotamos predios chicos no miramos a los demás como enemigos porque tienen mas campo, mas vacas y producen mas....tenemos una tranquilidad esencial en cuanto que sabes que toda la leche que se produce es recibida, procesada y allí todos somos iguales. Iguales en derechos, obligaciones y en la atención que recibimos"* (El Tambo, N°61, marzo de 1988, Pág.5).

Se identifica un particular momento de discrepancia a la interna de la gremial provocado por los procesos aperturistas de fines de los ochenta. En esta coyuntura se advirtieron dos posturas enfrentadas, por una parte los sectores que podrían denominarse "aperturistas" y por otro los más "conservadores". Los primeros apreciaban favorablemente la exportación masiva de productos,

básicamente a Brasil. En ese momento se expresaba: *"Surgen discrepancias con compañeros tamberos que no captan la proyección de la industria lechera y nuestro futuro, que prefieren encerrarnos en la economía de la escasez y autolimitación del mercado interno."* (El Tambo, N°68, junio de 1990, Pág.3). Los más conservadores eran reacios a la nueva política y apostaban a continuar la explotación del mercado interno.

Asimismo debemos remarcar otra fuerte pugna surgida a la interna de la cooperativa, esta vez no entre productores sino provocada por funcionarios de Conaprole. En este sentido se reflejo en la revista la posición de la gremial: *"(...) debemos exaltar nuestra sorpresa y desazón por un conflicto interno extemporáneo, que expone una actitud mental sumida en el pasado: el sindicato de obreros y empleados de la cooperativa no ha comprendido que el mundo de hoy es otro y diferente. Desubicadas e intolerables, sus exigencias arriesgan la salud empresarial de la cooperativa de los productores e ignoran, voluntariamente, que cientos de legítimos y únicos dueños de Conaprole tienen ingresos abrumadoramente menores que sus empleados..."* (El Tambo, N°106, octubre de 1997, Pág.1)

3. Rupturas y continuidades en el relacionamiento

Todo movimiento gremial necesita imperiosamente de la vinculación con los demás actores del escenario participa. El relacionamiento con la demás gremiales del agro –desde la que comparten el mismo rubro productivo a las que no- se transforma en un elemento central de la acción de la gremial.

La vinculación con las demás gremiales lecheras se producen ante la necesidad de la obtención de un fin con consecuencias para el rubro productivo. Por ejemplo, como sucedió con la Ley de Lechería, donde se expresó: *"Este documento ha servido de base a nuestros diálogos con legisladores y con otras gremiales e Instituciones vinculadas al sector lechero. Podemos decir los tres proyectos de ley que se presentan recogen esencialmente todos los puntos del documento que hacemos referencia"*(El Tambo, N°58, agosto de 1987, Pág.5). O en situaciones de coordinación frente a problemas sanitarios: *"La aparición de la fusariosis y el consiguiente riesgo motivó la acción rápida de la Asociación y otras gremiales lecheras, que tuvo reflejo en el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, en búsqueda de controlar y minimizar los daños"* (El Tambo, N°130, febrero de 2002, Pág.2).

Cuadro Nº20: "El relacionamiento" desagregada, en relación con el total de menciones:

3. El relacionamiento	Nº de Menciones	% del total de categoría	% del total General
Gremiales agropecuarias	11	15 %	6 %
Gobierno y partidos políticos	25	34.2 %	13.6 %
Conaprole	27	37 %	14.7 %
Mercosur y nivel internacional	10	13.7 %	5.4 %
TOTAL	**73**	**100%**	**39.7%**

Se presentan al interior de cada categoría, claros matices en relación a los actores con quienes se interactúa y en función de los momentos en que se acentúan tales vinculaciones. Primeramente destacamos que la temática con mayor cantidad de menciones es la referente a CONAPROLE con el 14,7% del total, ratificando la inseparable relación que presenta la gremial con la Cooperativa. Dicha relación es central en el análisis de la ANPL no sólo por la fuerte interrelación entre ambas sino también por las características peculiares que presenta.

Son de la misma manera destacables las menciones al gobierno y a los partidos políticos como otra categoría relativamente alta (13,6%), dándonos la pauta que la vinculación y el relacionamiento con estas instituciones son características fundamentales en la ANPL.

Sumar para pesar: La relación con otras gremiales agropecuarias

Sin duda donde se producen las principales interacciones gremiales es en los momentos de crisis severa. Recordemos la marcha hacia el Palacio Legislativo de 1999 donde "*(...) participamos masiva y activamente, junto a nuestros pares de las demás ramas agropecuarias, en la gran concentración de productores que llegó a Montevideo para reclamar la atención de quienes tienen en sus manos la responsabilidad de aliviar las dificultades por las que atraviesa el sector.*" (El Tambo, N°115, abril de 1999, Pág.2) En este tipo de coyuntura los actores sociales alcanzan un nivel superior de relacionamiento y actúan en bloque frente a la problemática que los moviliza.

Los momentos críticos exigen un posicionamiento claro y contundente de los actores y muchas veces derivan en la creación de organizaciones paralelas o comisiones especiales para el abordaje de estas problemáticas: "*(...) la configuración de la crisis llevó a las instituciones agropecuarias a concluir en la necesidad de realizar acciones conjuntas. A aquellas establecidas y de larga lucha en la vida gremial, se suma una nueva, nacida en la asunción de la profundidad*

de la problemática de un sector decisivo para la producción y la economía nacional: La Intergremial de Carne y Lana." (El Tambo, N°116, junio de 1999, Pág.2)

Como hemos mencionado anteriormente, un aspecto central en la acción de la gremial es el referido a la fijación del precio de la leche. La ANPL siempre ha procurado estudiar el tema en bloque con las otras gremiales lecheras frente al gobierno. Así se ejemplifica esta cita, *"La Asociación, coherente con su filosofía histórica, esta trabajado con otras gremiales del sector en un amplio marco y en torno al tema del precio de la leche"* (El Tambo, N°137,junio de 2003, pag.2)

Otro aspecto que ha motivado más de una vez el relacionamiento intergremial son las actividades académicas o de información las que suelen coordinarse con otras gremiales preocupadas por estas temáticas. La gremial se destaca por una fuerte presencia en esta tipo de actividades. Por ejemplo. *"Nuestro trabajo conjunto con la Asociación de Colonos del Uruguay, Comisión Nacional de Fomento Rural, Asociación de Cultivadores de Arroz, Cooperativas Agrarias Federadas, Confederación Granjera e Intergremial de Productores de Leche, fue presentado en el marco del Seminario Taller de dirigentes sobre "Situación y perspectiva de la tributación en el agro"*. (El Tambo, N°86, agosto de 1992, Pág.2).

El eje central: La relación con Conaprole

Ya hemos analizado la importancia que reviste la cooperativa en la vida de la gremial. Así como es incompresible la estructura, funcionamiento y acción de la ANPL sin Conaprole, se hace necesario comprender como la cooperativa se ha transformado en un mecanismo tan eficiente desde el punto de vista económico y social.

Primeramente es importante destacar que estas son claramente dos instituciones distintas e independientes aunque con una indivisible relación. Muchos dirigentes han desempeñado funciones en ambas entidades, sin olvidarnos que la conducción política de la cooperativa es propuesta por la gremial. Este tipo de vinculación estrecha los lazos entre las distintas esferas directrices. Pero al mismo tiempo provoca serias distorsiones para la base social en la identificación de los diferentes roles que desempeñan los individuos en éstos ámbitos.

En su discurso la gremial pretende la obtención de los mayores beneficios para el productor ,o como lo indica la propia gremial *"(...) nuestra tarea ha sido y será la de poder satisfacer los anhelos de nuestra masa social, de nuestra familia tambera."* (El Tambo, N°102, febrero de 1997, Pág.6).

El este sentido la visión de la cooperativa -representada en su directorio- no tendría porque ser diferente. Sin embargo, la gremial reconoce que *"La Asociación Nacional tiene hacia el directorio de CONAPROLE una actitud vigilante de apoyo critico. Esta atenta y lista a intervenir constructivamente mediante sus opiniones en pos de contribuir al fortalecimiento de la cooperativa de todos."* (El Tambo, N°138, setiembre de 2003, Pág.2). La ambigüedad de esta posición le permite manejarse con cierta distancia manteniendo un discurso independiente del de la cooperativa.

Como vimos la vida de la gremial se encuentra condicionada por el accionar de la cooperativa, pero esto no se traduce en una sujeción a las directivas adoptadas por la cooperativa. De esta forma, son continuas las menciones de los aportes realizados por la gremial a la cooperativa, *"Como expresión de su permanente accionar en defensa de los intereses de los productores de leche, la Asociación Nacional ha formulado una oportuna sugerencia a las autoridades de la cooperativa."* (El Tambo, N°104, junio de 1997, Pág.2)

El gobierno como principal interlocutor

La identificación del gobierno como el actor con mayor capacidad transformadora del conjunto del sistema de interrelaciones colectiva lo ubica en el centro del accionar de la gremial. Es por ende el receptor de la mayoría de las demandas y reclamos por la gremial: *"Tendremos que seguir insistiendo ante legisladores, asesores de Gobierno, Ministros, sobre las verdaderas decisiones que podrán mejorar la situación de la producción"* (El Tambo, N°62, junio de 1988, Pág.5).

El objetivo de la gremial es captar la atención del gobierno *"No hubo autoridad nacional, asesor técnico o parlamentarios vinculados al tema- de todos los sectores políticos- que no fueran contactados por directivos de esta Asociación en procura de interesarlos por la problemática del sector (...)"* (El Tambo, N°60, diciembre de 1987, Pág.3).

Los actores estatales de mayor relacionamiento son los que en su acción logran particular incidencia en la actividad productiva. En consecuencia, se encontró fuerte vínculo con el Banco República, en relación a la temática del endeudamiento y el crédito: *"(...) concretamos con el Banco Republica gestiones para reimplantar nuevamente la línea de créditos para la compra de tierra por los productores lecheros, convencidos de que la propiedad es base de todo desarrollo y plan de inversión requerido por el establecimiento."* (El Tambo, N°73, mayo de 1991, Pág.1).

Asimismo se observó un importante vinculación con el poder legislativo. Ésta obedece acentuarse ante la necesidad a la derogación o modificación de alguna ley o reglamentación que perjudique la producción lechera: *"Los senadores comprendieron...las gremiales lecheras expusimos ante el parlamento los argumentos por los cuales entendíamos que las modificaciones en la reglamentación nos perjudicaba..."* (El Tambo, N°74, junio de 1991, Pág.6).

Sin embargo, el organismo estatal con el que se produce el mayor nivel de relación es el MGAP. Junto a éste se coordina el precio de la leche, además de ser el organismo oficial que regula la sanidad animal y la protección bromatológica. Todas temáticas de singular importancia para la gremial.

Pero no todo el accionar es demandante. La vinculación se expresa en planos de menor intitucionalidad, pero con trascendente importancia. Por ello es frecuente que diferentes representantes del gobierno participen en eventos organizados por la ANPL, ejemplo paradigmático es la Fiesta Nacional de la Leche donde: *"...como es sabido ha sido nuestra entidad la que impulsó hace varios años Encuentros donde productores, técnicos y representantes del gobierno dilucidamos toda la problemática común y de allí proyectamos las alternativas para lograr mejores condiciones de vida para nuestras familias"* (El Tambo, N°59, octubre de 1987, Pág.4).

Según la óptica de la gremial el dialogo con el gobierno de turno es fundamental y ha sido un de los interlocutores permanente de la gremial. Como lo ejemplifica la cita: *"Debemos puntualizar que siempre nos han recibido a los mas altos niveles gubernamentales, que hemos conversado con los Ministros, y que todos los contactos parlamentarios fueron positivos..."* (El Tambo, N°80, enero de 1992, Pág.1).

Del MERCOSUR y la apertura comercial

La gremial presenta una particular visión del desarrollo vinculada fuertemente a la exportación. Esto se refleja cuando se afirma que. *"(...) la acción gremial en la que nunca cejamos, guía nuestros pasos hacia la vertebración de una política lechera con auténtica definición exportadora, único enfoque compatible al desarrollo(...)"* (El Tambo, N°62, junio de 1988, Pág.6). En este sentido, la apertura económica de los noventa y la vinculación a nivel regional a través del MERCOSUR abrieron una nueva etapa en la vida de la producción lechera.

Como hemos apreciado, la fuerte preocupación exportadora surge en esta dinámica etapa. Sin embargo, la apertura comercial golpeo –en su comienzo- duramente a un rubro que no se

035266

encontraba institucionalmente preparado para radicales procesos de cambio. Por eso: *"1990 fue uno de los años mas duros que nos tocó enfrentar. Sufrimos la agresión del comercio desleal, distorsionando precios internacionales de lácteos que afectaron directamente nuestra economía como productores."* (El Tambo, N°72, marzo de 1991, Pág.1).

Desde su comienzo se observó como positiva la integración regional: *"El sector lechero tiene relativamente buenas perspectivas en el marco de la integración regional, en tanto dispone de recursos humanos y naturales que conforman una base agropecuaria que ha sido un factor de dinamismo y eficiencia en todo el complejo industrial lechero"* (El Tambo, N°70, enero de 1991, Pág.1).

Tras las vacilaciones del comienzo, el MERCOSUR se transformó en un importante punto de atención. Esto se refleja a lo largo de los noventa hasta la actualidad dado que: *"El MERCOSUR constituye una valiosa herramienta ante el resto del mundo y es preciso asumir el compromiso efectivo de corregir los errores del presente. Es notorio que el ámbito del MERCOSUR debe mejorarse en aspectos sustanciales y que en esto se le va la vida a la lechería."* (El Tambo, N°121, abril de 2000, Pág.2).

Coherente con su política interna, a nivel internacional se plantean las mismas demandas: *"...continuar ejerciendo la mayor presión posible a nivel de la Organización Mundial de Comercio para obtener rebajas sustanciales en los niveles de protección existentes, y conseguir mayores cupos para la penetración de nuestras producciones."* (El Tambo, N°114, marzo de 1999, Pág.1).

Finalmente ante los nuevos acuerdos y alianzas que se forjan a nivel internacional la gremial ha marcado su posición un tanto más conservadora. Por es expresan que: *"Con el ALCA el panorama resulta halagueño y tentador. Pero ha de tenerse claro que primero será el MERCOSUR y luego la integración al ALCA..."* (El Tambo, N°121, junio de 2000, Pág.2).

Capitulo VII
Síntesis y conclusiones finales

Se ha procurado en esta investigación aportar algunos elementos al análisis de los procesos de acción colectiva, en particular, desde el examen de una de las principales instituciones del agro nacional. La profundización en una de ellas intentó, más que mostrar la peripecia de su formación y desarrollo, evidenciar como se ha desenvuelto en los diferentes procesos interaccionales de la sociedad rural. Desde esta perspectiva es como analizamos una organización que no dudamos en catalogar como una de las más importantes, desde el punto de vista del volumen de asociados y la actividad productiva que desarrolla. Cómo éste logre instrumentar su acción ante sus principales interlocutores, se transforma en el núcleo del presente análisis.

La ANPL es la principal gremial que representa los intereses de un grupo social específico, que ha adquirido sistemáticamente mayor relevancia en el agro nacional, debido a la excelente performance del cluster lechero uruguayo, y a la incidencia que sostenidamente ha tenido este rubro en el producto nacional.

Como vimos, la lechería ha sido siempre un rubro extremadamente sensible a los procesos de mejora y desarrollo tecnológico y de innovación productiva. Desde fines de los ochenta estos sistemáticos incrementos en la productividad se han combinado (y potenciado) con un nuevo contexto de apertura comercial, que ha significado una nueva forma de reinserción e integración a mercados regionales y globales. En este marco, la ANPL ha venido creciendo en su participación simbólica y colectiva de la mano de este fortalecimiento del rubro.

Primeramente desde la consideración de su cúpula de dirigentes, se procuró realizar una caracterización que destaque los aspectos más relevantes de su perfil social, económico, político y productivo. La identificación de las principales particularidades -en tanto dirigentes pero sin olvidar que son productores- nos permitió focalizar aspectos inherentes a su condición de actores involucrados en el destino de la gremial.

La ANPL muestra un dirigencia compuesta por un grupo de individuos con una base de características similares, pero con matices que son importantes evidenciar. En la dirigencia se observó un altísimo índice de masculinidad, característico de toda la producción agraria. De igual forma, se identificó una alta predominancia de individuos en edades maduras, explicado por dos factores: primero, el relevamiento de individuos que se desempeñaron como dirigentes en el pasado y ahora han abandonado este rol, y en segundo término, por la escasa renovación que se

ha producido de los sectores dirigentes. En todo el período estudiado observamos que de 180 puestos posibles fueron 95 las personas que los ocuparon lo que representa el 52,8%, siendo 35 los dirigentes que se repitieron por lo menos una vez. Más allá del recambio generacional, es evidente que la participación en la dirigencia gremial es un proceso de incorporación de larga duración, lo que nos muestra una presencia estable del elenco dirigencial en ANPL

Asimismo el análisis de los niveles de instrucción formal de los dirigentes, nos permitió observar que existe relativa amplitud en el acceso a la dirección de la gremial, en términos, de la capacidad de democratización que tiene la organización en máximo órgano de gobierno; o al menos, nos permite afirmar que no existe de manera evidente un reclutamiento de tipo tecnocrático que restrinja el acceso de personas no educadas a las esferas de conducción.

Se ha detectado que mas allá de que el productor sea de carácter familiar o de perfil más empresarial, el rubro exige del mismo una amplia dedicación, lo que lo obliga a permanecer en contacto casi permanente con el establecimiento. Por este motivo el 80% vive en su establecimiento productivo. En este sentido se ha apreciado la estrechez de las relaciones entre los agremiados, y en particular, de los dirigentes, debido a la superposición de los espacios públicos y privados. De esta manera, la concertación de la vida del individuo en la misma zona no se produce sólo en términos de explotaciones productivas sino también por la superposición de los diferentes "círculos" vinculados el laboral con el residencial, con el gremial, etc. Esta suerte de "vecindad" que se produce entre un número importante de productores refuerza aún más las relaciones entre los integrantes. Pueden considerarse que este tipo de situaciones no sólo fomentan el hermetismo y el surgimiento de grupos cerrados que absorben en su totalidad la personalidad del individuo, sin embargo en este caso, también cumple la función de potenciar los sentimientos de solidaridad dentro de esta comunidad. Podríamos observar aquí la omnipresencia del cooperativismo como valor de trabajo que ha permeado y caracterizado a este rubro productivo.

En síntesis, se ha demostrado que la esfera dirigente no es una unidad homogénea, sino que conviven en su seno distintos perfiles de productores lecheros. El merito de la gremial parece estar en la capacidad de contener y reproducir en su cuadros dirigenciales una variada gama de productores. Coexisten así, desde los muy grandes a otros más pequeños productores. Esto, sin duda, estimula el sentimiento de pertenencia a la gremial y democratiza el acceso a la misma.

Las relativas heterogeneidades mostradas en las características personales de la dirigencia no parecen evidenciarse en su accionar colectivo. En este sentido se comporta como una unidad compacta frente a los demás actores sociales de la escena agraria nacional. Su acción colectiva

ejerce presión buscando incidir en algún aspecto del escenario político-económico. Recordemos que todo lo que se reclama está enmarcado en un sistema de intereses, donde la imposibilidad de acceso a algún bien material, situación de privilegio, subsidios o apoyo activa los mecanismos de acción para hacer pública tal disconformidad. Mas allá de lo que se este reclamando en una situación particular, la necesidad de exteriorizar sus reclamos es una típica característica de las organizaciones que buscan influir en los actores económicos y político-sociales con los cuales se vinculan.

Como identificamos, la preocupación normativa es uno de los aspectos centrales en su accionar. El establecimiento de reglas que protejan la producción es una aspecto crucial para la ANPL, ejemplo de esta dimensión fue la lucha por un Ley Nacional de Lechería que acompasará las dinámicas transformaciones en el ámbito económico.

Otro aspecto central de su accionar es la referencia permanente al Estado. En este sentido se produce una ambivalencia de necesidad / rechazo --que se ha apreciado con otras gremiales rurales- y se encuentra presente en todo el periodo que hemos analizado. Con altibajos de mayor proximidad, y con momentos de clara posición, la referencia parece ineludible.

Otro aspecto central del accionar de la gremial es la temática del precio de la leche. De manera similar a la influencia que tienen los impuestos sobre la producción, hay que destacar que el particular sistema de fijación de precios que tiene la lechería -el cual es actualizado cuatrimestralmente por el Poder Ejecutivo- es tan (o mas) importante como una adecuada carga impositiva.

En la fijación del precio de la leche es donde la gremial logra una incidencia que probablemente no logre en las otras facetas de su accionar. En este sentido propone -en un esfuerzo de interdisciplinariedad importante con Conaprole y el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca- un precio de la leche que el Poder Ejecutivo evalúa y fija.

Como hemos planteado, el endeudamiento no es una asunto central en la agenda de la gremial. El problema de la deuda solo asume claro protagonismo en el accionar de la gremial, cuando la coyuntura reinante -por ejemplo crisis 2002- compromete la reproducción de muchos productores. La actitud que se ha tomado ha sido de "seguimiento", y de actitud vigilante.

Otro de los aspectos que se han identificado fuertemente en la ANPL, es que realiza un fuerte estimulo a la capacitación constate de los miembros de la organización. Este es uno de los aspectos en el cual se centra gran parte de la atención, confirmando como este es un rubro que se ha caracterizado por el fomento de un tipo de producción de carácter intensivo, con fuerte

inyección de tecnología, maquinaria y mano de obra especializada, al punto de parecer imprescindible atravesar estos procesos de desarrollo.

En la medida en que una organización crece se multiplican las tareas, funciones y áreas de atención, lo cual debe irse planificando. Cuando las organizaciones van cobrando conciencia de su poder de negociación, las relaciones con el poder establecido, el *status quo,* no siempre son cordiales, pues su participación en la toma de decisiones es una pelea por los espacios del poder local, lo cual se traduce en verdaderas luchas por el poder que pasan por: mítines, marchas, etc. Sin embargo, debe reconocerse que esta gremial ha privilegiado el diálogo por sobre otras formas de relacionamiento. En este sentido, si bien consideramos a la ANPL como un grupo de presión, presenta un tipo de relacionamiento de perfil claramente negociador. Esto se observa no solamente en su relación con los actores estatales, sino también a nivel intergremial.

Al finalizar caben algunas reflexiones con respecto al papel que desempeña Conaprole, y en particular el rol que desempeña para la ANPL. Todo el análisis se realiza desde la peculiaridad de que esta gremial lechera es la creadora de la cooperativa más grande del país. Es evidente como el carácter cooperativo que posee el rubro ha delineado el perfil de sus productores durante décadas, ha reconvertido la forma de producción y ha concebido a una particular forma de pensar y de ver el mundo. La reproducción de esta visión ha sido impulsada por todos estos agentes que intervienen en este proceso: la cooperativa, la gremial y los propios productores.

Así, se hace imposible comprender a la Asociación Nacional de Productores de Leche fuera de la injerencia de Conaprole. Y desde esta posición también debe apreciarse como la cooperativa se ha transformado en un mecanismo tan eficiente desde el punto de vista económico e integrador en lo social, donde se ha logrado cobijar bajo su estructura a los más diferentes productores, y lo que es mas importante aún, "arrastrar" al sistema algunos que de otra forma no podrían continuar.

Pese a esto debemos reconocer que la mimetización de ambas instituciones representa un potencial problema. Muchos dirigentes han desempeñado funciones en ambas entidades, sin olvidar que la conducción de la cooperativa es propuesta por la gremial. Este tipo de vinculación estrecha los lazos entre las distintas esferas directrices, lo cual podría observarse como positivo dados los efectos que generan las sinergias internas que se producen entre la gremial y la cooperativa, pero al mismo tiempo provoca serias distorsiones para la base social en la identificación de los diferentes posicionamiento que deben asumir la gremial y la cooperativa.

Sin embargo, como vimos, desde su creación Conaprole ha determinado el ulterior funcionamiento de la ANPL, ha influido en su concepción del medio rural, su visión global de la

economía y el mercado, y les ha dado a los productores la posibilidad de un desarrollo probablemente inalcanzable sin la cooperativa.

En un comienzo nos indagamos si la lechería es una actividad productiva moderna, y supusimos que lo era. Pero ¿por qué es importante la modernización en el agro? El fundamento básico para esta afirmación radica en que sufrir un proceso de modernización trae aparejado un incremento de ganancia y acumulación para el empresario, como también para la sociedad y sin duda para la economía nacional. Como destaca Astori,[33] "La eficiencia de la producción esta condicionada por dos factores fundamentales: el potencial genético de las animales y el medio ambiente en que se desarrolla la producción.". En este sentido, la ANPL ha trabajado en fomentar y respaldar a que sus agremiados en que puedan cumplir con estas dos condiciones básicas. Su accionar gremial ha sido el elemento fundamental para la consecución de estos logros. Lo que debemos recordar es que la organización cumple un doble rol: nucleadora de intereses y mecanismo formal de acción. Y son ambos en la vida social de esta gremial dos elementos centrales e irremplazables.

[33] Astori, D. "La actitud de los ganaderos ante la problemática tecnológica en la producción bovina", Pág. 15.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- **ALONSO, J. PEREZ, C.** *"La Estructura Socio-económica Rural entre 1970 y 1980 "* FCU, Nº255, 1985.
- **AMENDOLA, C.,** *"Empresarios Agrícolas Sojeros: Orígenes, Estratos y Estrategias"*, en *"Nuevos y No Tanto. Los Actores Sociales para la Modernización del Agro Uruguayo"*, CIESU, Ed. Banda Oriental, Montevideo, 1991.
- **ASTORI, D.,** *"La Evolución Tecnológica de la Ganadería Uruguaya 1930 –1977"* Ed. Banda Oriental, Montevideo,1979.
- **ASTORI, D,** *"La Actitud de los Ganaderos Ante la Problemática Tecnológica en la Producción Bovina"* Serie Estudios, Nº7, CINVE, 1980.
- **BERTINO, M. Y TAJAM, H.**,*"La Agroindustria Láctea en el Uruguay 1911-1943"*, DT 4/00, FCCEE-UdelaR, 2000.
- **BRUERA, S., PIÑEIRO, D., RIELLA, A.** *"Los Empresarios en la Encrucijada"* en *"Dos Estudios sobre los empresarios y la Integración Regional",* FESUR/CIESU/EPPAL, Montevideo, 1994.
- **BODEMER, K., CAETANO, G., LANZARO, J. Y OTROS,** *"Organizaciones Empresariales y Políticas Públicas"* CIESU-FESUR, ICP, Montevideo, 1991.
- **DE SIERRA, G.** *"Estado y empresarios en el Uruguay posdictadura"* en Revista de Ciencias Sociales N3, Montevideo, 1988.
- **GARRETÓN, M.** *"Cambios sociales, actores y acción colectiva en América Latina",* División de desarrollo social, CEPAL-ECLAC, Santiago de Chile, 2001.
- **GRAÑA, F**, *"La resistencia a la sucesión femenina del predio rural: el caso de los productores familiares en la lechería uruguaya"* Departamento de Sociología, FCS, Montevideo, agosto de 1996.
- **HEIN, P., PIÑEIRO, D. Y RIELLA, A.** *"Los Productores Vitivinícolas y la Integración Regional: Un Estudio de las Actitudes y Comportamientos frente a la Reconversión Tecnológica"*.Serie Informes de Investigación Nº14, Montevideo, 1999.
- **IRIGOYEN, R.** *"La Racionalidad Empresarial en la Ganadería Uruguaya"* en *"Nuevos y No Tanto. Los Actores Sociales para la Modernización del Agro Uruguayo"*, CIESU, Ed. Banda Oriental, Montevideo, 1991.

- **LATORRE, R.** *"Las organizaciones Sociales de las Clases Rurales"*, en *"Descripción Social del Agro Uruguayo"*, Facultad de Agronomía, Udelar, Montevideo, 1989.
- **MGAP-DIEA.** *"La lechería comercial en Uruguay. Contribución a su conocimiento"*, Serie estudios DIEA, Montevideo, 2003.
- **MGAP-DIEA.** *"Anuarios Estadísticos Agropecuarios"*, varias series.
- **PANIZZA, F.** *"Poder estructural y hegemonía: Estado y ganaderos en la década del 60"* en Revista de Ciencias Sociales N3, Montevideo, 1988.
- **PIÑEIRO, D.** *"Cambios y Permanencias en el Agro Uruguayo. Tendencias y Coyuntura"* en *"Las Agriculturas del MERCOSUR. El papel de los Actores Sociales"* Ed. La Colmena, CLACSO, Bs. As., 1990.
- **PIÑEIRO, D.** *"La Agricultura Familiar: El Fin de una Época"* en *"Nuevos y No Tanto. Los Actores Sociales para la Modernización del Agro uruguayo"*, CIESU, Ed. Banda Oriental, Montevideo, 1991.
- **PIÑEIRO, D.** *"En busca de la identidad: La acción colectiva en los conflictos agrarios de América Latina"*, CLACSO, Bs. As., 2004.
- **PORRAS, J.I**. *"Reformas Estructurales del Mercado, Empresariado y Gobernabilidad en la Agricultura Mexicana y Brasileña"*, s/f.
- **PORRAS, J. I.** *"Cambio Tecnológico y Cambio Organizacional. La Organización en Red"*, Polis, Revista de la Universidad Bolivariana, Vol. I, Nº 2, Santiago de Chile, 2001.
- **PORRAS, J.I.**, *"Empresarios, Acción Colectiva y Política Agrícola en Bolivia y Perú. Una Aproximación desde el Análisis de los Policy Networks"*, Ponencia Presentada a la sección "Agrarian and Rural Life" de LASA 2000.
- **PORRAS, J.I.**, *"Reformas Estructurales del Mercado, Institucionalidad y Dilemas de la Acción Colectiva del Empresariado Agrícola en América Latina"*,FAO, Chile, 1999.
- **RIELLA, A.** *"Acción Colectiva, Organizaciones Rurales y MERCOSUR"*, en Instituto de Investigaciones Sociales, Revista Mexicana de Sociología, Vol. 63, Nº 4,2001.
- **RIELLA, A.** *"Los Dirigentes de la Cámara de Industrias: Una forma de Caracterización"*, DT Nº158, CIESU, Montevideo, 1989.
- **RIELLA**, **A** *"Poder, Luchas Simbólicas y Democracia: Las Gremiales Ganaderas en Uruguay (1985-2000)"*, Tese de doctorado. PPG – IFCH – UFRGS. Porto Alegre, 2003.