



F.2667

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE AGRONOMÍA

PROPUESTA DE DESARROLLO  
PARA LA  
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
DE LECHE DE PAYSANDÚ

FACULTAD DE AGRONOMÍA

DEPARTAMENTO DE  
DOCUMENTACIÓN Y  
BIBLIOTECA

por

Luis Eusebio SIMEAN MOLINARI

Curriculum de Extensión presentado  
como uno de los requisitos para obtener  
el título de Ingeniero Agrónomo  
( Orientación Agrícola Ganadera

MONTEVIDEO  
URUGUAY  
1998

**PÁGINA DE APROBACIÓN**

Tesis aprobada por:

Director: Ing. Agr. PEDRO DE HEGEDÚS ( Ph.D )  
*Nombre completo y firma.*

Ing. Agr. VIRGINIA ROSSI  
*Nombre completo y firma.*

Ing. Agr. DOUGLAS IBARBURU  
*Nombre completo y firma*

Fecha: \_\_\_\_\_

Autor: Luis Eusebio SIMEAN MOLINARI  
*Nombre completo y firma*

## AGRADECIMIENTOS

- Miembros de la Directiva y Funcionarios de la APLP.
- Sr. Luis Thomasset.
- Técnicos del Criadero de la APLP.
- Cátedra de Extensión de Facultad de Agronomía.
- Ing. Agr. Pedro de Hegedüs.
- Ings. Agrs. Douglas Ibarburu y Oscar Pereira y Dra. Inés Parieti, del Departamento Técnico de Pili.
- Productores de Colonia 19 de Abril.
- Equipo de Extensión de la EEMAC.
- Ing. Agr. Virginia Rossi.
- Oficina de Desarrollo de la IMP.
- Amigos y Compañeros que colaboraron con el trabajo.

Este trabajo esta dedicado

- A mis Padres y Hermanos
- A Jorge y a Silvia y a los Familiares que siempre me apoyaron.
- A la Asociación de Estudiantes de Agronomía
- A los compañeros del M.A.L.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
PÁGINA DE APROBACIÓN.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIA.....	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES.....	IV
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 MARCO CONCEPTUAL.....	3
2.1. TEORÍAS DE DESARROLLO.....	3
2.1.1. Modernización de la Agricultura.....	4
2.1.2. El Enfoque de la CEPAL.....	5
2.1.3. Teoría de la Dependencia y Papel del Campesinado.....	7
2.1.4. Globalización.....	8
2.1.5. Un Nuevo Espacio Temporal; El Desarrollo Sustentable.....	10
2.2. EL DESARROLLO LOCAL.....	11
2.2.1. Corrientes Teóricas.....	12
2.2.2. Centralización y Descentralización.....	14
2.2.3. Desarrollo Local: Componentes.....	16
2.2.3.1. Actores del Desarrollo Local.....	17
3. LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA A.P.L.P.....	19
3.1. SUS LÍMITES.....	19
3.2. PAYSANDÚ.....	19
3.2.1. Reseña Histórica.....	19
3.2.1.1. Paysandú Hoy.....	24
3.2.2. Recursos Naturales.....	25
3.2.2.1. Estructura Geológica.....	25
3.2.2.2. Suelos.....	25
3.2.2.3. Capacidad de Uso de la Tierra.....	26
3.2.2.4. Pasturas.....	28
3.2.2.5. Clima.....	29
3.2.3. Infraestructura.....	30
3.2.4. Población y Vivienda.....	33
3.2.5. Aspectos Económicos.....	34
3.2.6. El sector Agropecuario.....	35
3.2.6.1. Caracterización.....	35
3.2.6.2. Principales Rubros.....	36
3.2.6.3. La Lechería.....	40
3.2.7. Sector Industrial y de Servicios.....	43

3.2.7.1. Industria.....	43
3.2.7.2. Servicios.....	44
4. LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ.....	46
4.1. ORÍGENES E HISTORIA.....	46
4.1.1. Origen.....	46
4.1.2. Estatutos.....	48
4.1.3. Historia.....	50
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	51
4.3. LA MASA SOCIAL.....	53
4.3.1. Tipo de Socios.....	53
4.3.2. Numero de Socios.....	53
4.3.3. Participación.....	54
4.3.4. Comunicación.....	55
4.3.5. Los Grupos.....	56
4.4. INFRAESTRUCTURA.....	56
4.5. SITUACIÓN ACTUAL.....	58
4.5.1. Area Gremial.....	58
4.5.2. Servicios.....	59
4.5.3. Area Empresarial.....	60
4.6. SITUACIÓN INSTITUCIONAL.....	62
5. ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....	65
5.1. SITUACIÓN DEL SECTOR LECHERO.....	65
5.2. SITUACIÓN EN PAYSANDÚ.....	66
5.3. LA FORMA DE PRODUCIR.....	67
5.4. ANÁLISIS PRODUCTIVO.....	68
5.4.1. Indicadores Productivos.....	68
5.4.2. Diferencias Tecnológicas.....	69
5.4.3. Resultados Económicos.....	70
5.5. LA BRECHA TECNOLÓGICA.....	71
6. LA ASISTENCIA TÉCNICA.....	74
6.1. LA ASISTENCIA TÉCNICA EN LA A.P.L.P.....	74
6.1.1. Los Técnicos de la A.P.L.P.....	74
6.1.2. El Departamento Técnico de PILI S.A.....	75
6.2. EL PROYECTO INTEGRAL DE EXTENSIÓN DE LA E.E.M.A.C.....	76
6.3. OTRAS FORMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA.....	77
7. PROYECTO DE EXTENSIÓN.....	78
7.1. PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS.....	78
7.1.1. Problemas Externos.....	78
7.1.2. Problemas Internos.....	79
7.1.3. Problemas a Nivel Institucional.....	80
7.1.4. Alternativas.....	82

7.2. FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE EXTENSIÓN PARA EL CRIADERO DE CERDOS.....	84
7.2.1. Justificación de la Alternativa.....	84
7.2.2. Objetivos del Proyecto.....	85
7.2.3. Implementación del Proyecto.....	86
7.2.3.1. Situación Actual.....	86
7.2.3.2. Factores que Afectan el Funcionamiento.....	87
7.2.4. Desarrollo de las Metas del Proyecto.....	88
7.2.5. Resultados Económicos.....	91
7.2.6. Marco Lógico.....	94
7.2.6.1. Desarrollo del Marco Lógico.....	97
7.2.7. Conclusiones.....	97
7.3. COMENTARIOS FINALES.....	98
8. RESUMEN.....	99
9. BIBLIOGRAFÍA.....	100

## LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro No	Página
1. Colonias del I.N.C. en 1960.....	26
2. Unidades de Suelo de Paysandú.....	30
3. Porcentajes de Población Urbana y Rural en 1985 y 1996.....	37
4. Distribución de Viviendas según el Tipo.....	38
5. Caracterización del Sector Ganadero.....	41
6. Caracterización del Sector Lechero.....	44
7. Distribución por Tamaño de los Establecimientos Lecheros.....	45
8. Empresas Industriales de Paysandú.....	47
9. Estratificación por Tamaño de los Socios de la A.P.L.P.....	58
10. Estado de Resultados Ejercicio 1/4/96 - 31/3/97.....	66
11. Balance 1997.....	67
12. Destino de la Producción Láctea.....	70
13. Indicadores Productivos de Predios Lecheros.....	72
14. Indicadores Económicos de Predios Lecheros.....	74
15. Stock del Criadero de Cerdos.....	90
16. Evolución de Stock en los Predios de Productores.....	92
17. Evolución del Stock del Criadero.....	93
18. Costos de Alimentación para los Productores.....	94
19. Ingreso Neto Mensual por Venta de Cerdos.....	95
20. Costos de Alimentación del Criadero.....	95
21. Proyección de Ingresos y Egresos del Criadero.....	96
22. Marco Lógico.....	97

Figura	Página
1. Mapa del Departamento.....	27
2. Esquema de Funcionamiento de la A.P.L.P.....	56
3. Árbol de Problemas.....	85

## 1.) INTRODUCCIÓN

El "Curriculum de Extensión" es una de las formas de trabajo final, que se realizan para cumplir con otro de los requisitos fundamentales para la obtención del título de Ingeniero Agrónomo que otorga la Universidad de la República

En este se pretende globalizar bajo una experiencia práctica los conocimientos adquiridos en la carrera; a través de una pasantía de "entrenamiento en servicio", en temas relacionados con la extensión, fundamentalmente en el marco cooperativo/ grupal.

La pasantía se realizó en una institución del tipo gremial cooperativo, la Asociación de Productores de Leche de Paysandú (A.P.L.P.), presentándose al culminar el trabajo un informe con el diagnóstico de la organización y de su zona de influencia, y un proyecto de extensión que apunta a levantar algunas de las limitantes identificadas en el diagnóstico.

El trabajo realizado presenta la siguiente estructura:

- \* Marco Conceptual Desarrollo Local
- \* Zona de Influencia de la A.P.L.P.
- \* Descripción y Análisis de la A.P.L.P.
- \* Análisis Tecnológico del Sector Lechero y de la Zona
- \* La Asistencia Técnica
- \* Proyecto de Extensión

## Desarrollo de las Actividades

Las actividades en la Asociación se realizaron durante un semestre, actuando como guía y referencia en las diferentes tareas realizadas, el Presidente de la institución, Sr. Luis Thomasset.

A su vez el Ing. Agr. Douglas Ibarburu, técnico de la planta de PILI S.A., colaboro como tutor en la realización de este trabajo.

Paralelamente se participo en las actividades que desarrolla el grupo de extensión de la Estación Experimental "Mario A. Cassinoni" ( E.E.M.A.C.), en la Colonia 19 de Abril.

Los contenidos de los capítulos que se presentan a continuación se basan en la propia experiencia vivida, en la revisión bibliográfica y en el invaluable aporte de directivos y funcionarios de la institución, de los productores, de los técnicos de PILI S.A., de docentes de la E.E.M.A.C. y del grupo de Extensión de Facultad de Agronomía.

## 1) MARCO CONCEPTUAL

### 2.1.) TEORÍAS DEL DESARROLLO

Para comprender mejor los modelos de desarrollo que se han dado en el agro latinoamericano, debe tenerse en cuenta la evolución histórica y los modelos teóricos que explican las diferentes formas de evolución y crecimiento.

Trabajos realizados por D. Piñeiro y el Grupo de Investigación en Sociología Agraria (GISA) (1995), sobre las transformaciones del agro latinoamericano afirman que en este se han dado una serie de procesos económicos, sociales y políticos que están transformando rápidamente su estructura económica y los grupos sociales dominantes.

Estos procesos de transformación, han liquidado la estructura dual latifundio/minifundio, emergiendo en cambio empresas agrarias capitalistas, con diferente grado de integración a los complejos agroindustriales, como los principales actores del agro.

Agroindustrialización, producción para los mercados externos, transnacionalización del capital, rápidos y profundos cambios técnicos, concentración de los recursos naturales y exclusión del campesinado, son algunas de las características del proceso.

Retrocede la agricultura familiar y crecen los asalariados rurales.

Piñeiro (1995) da cuenta de las transformaciones ocurridas en el agro latinoamericano, contraponiendo las interpretaciones predominantes de dichos cambios, en base a lo que él define como cuatro espacios temporales.

### 2.1.1) La Modernización de la Agricultura

En la primera mitad del siglo la visión predominante de las ciencias sociales era que las sociedades modernas constituían el modelo a alcanzar por las sociedades tradicionales.

La imagen de las sociedades tradicional y moderna no eran mas que una simplificación de las características de una sociedad dependiente y de una sociedad capitalista central.

La teoría de la modernización fue muy empleada por los científicos de los países desarrollados. Estos autores identificaban etapas por las cuales los países tradicionales debían pasar para convertirse en países desarrollados.

Por su parte el análisis de la agricultura, se basa en la existencia de una estructura dual, latifundio / minifundio.

En las décadas del 50 y 60 esta fue la interpretación prevalente en los círculos científicos y políticos de los países desarrollados e incluso en los ámbitos latinoamericanos.

El objetivo era modernizar a los campesinos, principal obstáculo para los cambios del agro.

En este contexto surge la Alianza para el Progreso, que impulsa reformas agrarias en varios países de América, enfrentando incluso los intereses políticos y económicos de las élites terratenientes.

En este proceso surge un nuevo actor social, el empresario agropecuario.

Además de esta interpretación predominante surge desde el marxismo más ortodoxo la visión de que el agro latinoamericano estaba en una etapa precapitalista.

Estos modelos de interpretación del desarrollo tuvieron críticas desde dos diferentes vertientes; desde la CEPAL y desde ámbitos más contestatarios que elaboraron la teoría de la dependencia.

## 2.1.2.) El Enfoque de la CEPAL: Las concepciones Neoclásicas y Estructuralista

Autores identificados con este organismo, en el año 1947 opinaban que el sector agropecuario latinoamericano no había cumplido las funciones que le correspondían en el proceso de desarrollo, debido a la forma en que se ha asumido el desarrollo o la modernización agraria.

Estos autores definen la modernización agraria como la penetración y la expansión del capitalismo en la agricultura.

Destacan la presencia de un segmento de la agricultura donde se da este proceso y de otro amplio subconjunto de empresas donde no ha ocurrido este proceso y persisten estructuras tradicionales y ortodoxas.

Para los autores es necesaria la modernización de la agricultura para que cumpla los tres procesos de acumulación interna.

a) Crear excedente de mano de obra y liberar fuerza de trabajo para tareas no agrícolas, principalmente en sus núcleos más modernos.

b) Suministrar alimentos a bajo precio para el desarrollo de dichas actividades y núcleos.

c) Suministrar materias primas a bajo costo para las economías centrales.

A la modernización de la agricultura los autores de la CEPAL, afirma Piñeiro (1995), la explican como un proceso que debe responder a dos cuestiones básicas: a) como regular el nivel y la tasa de salarios y b) como facilitar la acumulación. Para esto se deben dar tres tendencias: 1) la concentración de la producción y del capital, 2) la proletarianización de parte del campesinado y 3) la recomposición de la economía de subsistencia.

Según estos autores la modernización agrícola se caracteriza por la concentración productiva y tecnológica en un reducido número de explotaciones que aumentan la participación en el producto y el ingreso como consecuencia de sus mayores rendimientos físicos y económicos. Además crece la demanda monetizada de bienes agrícolas debido al crecimiento del ingreso urbano y a la migración rural urbana. Esto favorece a las empresas modernas que pueden cubrir esta demanda.

Por otro lado las condiciones políticas son fundamentales, ya que garantizan estabilidad y facilitan las operaciones comerciales ágiles y fluidas.

Estos procesos desarticulan la agricultura tradicional y producen dos tendencias: a) disponibilidad de mano de obra urbana y b) presión a la baja sobre los salarios, que permite abaratar la producción de alimentos y materias primas y facilitar la acumulación en los distintos sectores de la economía.

En esta visión de la modernización, el campesinado, y los procesos de descomposición y persistencia del sector son funcionales a la evolución de la agricultura.

El Banco Mundial es el encargado de impulsar estas ideas en los años 70; invirtiendo en infraestructura, obras sociales y en líneas de crédito para impulsar la adopción tecnológica.

El resultado de estos programas no fue todo lo bueno que se esperaba. En algunos casos mejoraron las condiciones de vida de los campesinos involucrados en los programas, pero se creó al mismo tiempo una diferenciación interna entre los pocos que accedían a los programas de asistencia y las vastas mayorías que no tenían acceso a los mismos.

Los créditos y la asistencia técnica mejoraban las condiciones de aquellos que poseían recursos para aprovecharlos, pero en otros casos creaban condiciones de endeudamiento que con frecuencia empeoraban la situación.

Estos programas no tocaban la estructura económica y de poder vigente, emergente de diferentes condiciones de distribución de recursos.

### 2.1.3.) Teoría de la Dependencia y Papel del Campesinado

Es esta la principal visión alternativa a la neoclásica y fue elaborada por G. Frank en 1969. Para este autor, afirma Piñeiro (1995), la falta de desarrollo de los países tercermundistas era una consecuencia del desarrollo de los países centrales. Estos a través de la fuerza en la época de la colonia y a través de mecanismos económicos centrados en el comercio, reproducen las condiciones de traslación de excedentes económicos de la periferia al centro.

El cambio dependerá entonces de la modificación de las condiciones de dominación que están en la base.

Por lo tanto si la única forma de desarrollo posible para los países pobres del tercer mundo implica la alteración de las condiciones de dependencia que las generan (tanto entre países, como al interior de cada país, de una clase social sobre otra.), la solución al problema pasa por identificar al actor social capaz de realizar tal modificación.

Se trata de buscar las clases y fracciones de clase capaces de incertarse en los cambios políticos y sociales orientados a alterar las relaciones sociales de producción internas y las relaciones dependientistas entre países.

Es así que se da en los años 70 un profundo debate sobre el papel del campesinado, repicando la polémica que se había dado en Rusia entre Lenin y Chayanov en el 1900.

El primero opinaba, según Piñeiro (1995), que se daba un proceso de diferenciación interna del campesinado, emergiendo por un lado una mayoría de proletarios pobres del campo y por otro una minoría rica de campesinos que pasarían a ser empresarios capitalistas.

Por su parte Chayanov opinaba que los cambios que veía Lenin eran solamente diferenciaciones a la interna de la familias campesinas. Para él, el campesinado ruso "gozaba de buena salud" y podía ser la base social y política para una transformación agraria que consolidase la propiedad campesina.

Mientras se daba este debate entre "campesinistas" y "descampesinistas" del agro latinoamericano, se producían importantes cambios que abrían el camino a una nueva etapa.

Por un lado el agotamiento del modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, por otro el avance de la transnacionalización de la economía en general y

sobre todo de la agricultura de la mano de los grandes cambios que produce la revolución verde.

En este contexto se producen situaciones de inestabilidad social que desembocan en dictaduras militares, regímenes estos que permiten realizar planes de estabilidad social y de reajuste estructural a nivel macro económico, sin posibilidad de oposición social y que producen un freno al crecimiento de la economía en los años 80.

La revolución verde aumenta la productividad, pero la concentración de excedentes en los sectores agrícolas modernos agravan los problemas de pobreza y marginalidad.

La transnacionalización de la economía provoca la constitución de los complejos agroindustriales, que gobernarán la nueva etapa de la producción agrícola.

#### 2.1.4.) Globalización, Transnacionalización y Hegemonía de los Complejos Agroindustriales

Esta etapa se caracteriza por la creciente integración de la estructura productiva a sistemas financieros y mercados mundiales a partir de un fuerte desarrollo de empresas multinacionales que lideran estos procesos.

Ya las industrias no se encuentran concentradas en algunos países, sino que se trata de un modelo de producción flexible, donde las transnacionales organizan el capital y el trabajo, segmentando la producción con plantas industriales ubicadas en distintas partes del mundo.

En los últimos años se orientan los pasos del comercio mundial hacia la liberalización. Existen dos corrientes que parecerían ser contradictorias, 1) La que surge de la ronda Uruguay del GATT y que apunta a la liberalización del comercio de "todo" y 2) El surgimiento de los bloques económicos que imponen un nuevo orden mundial ( CEE, MERCOSUR, NAFTA ).

Detrás de estos procesos de globalización económica se perfilan tendencias hacia la conformación de un orden político global. Este tiene la función económica a cargo del

Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional y el gobierno global a cargo de las Naciones Unidas.

Se abandona la idea-fuerza de Desarrollo, por la de Crecimiento Económico.

El estado abandona el papel protector y de guía que tenía en el modelo de sustitución de importaciones y ese rol pasa a manos del libre mercado.

Los indicadores de los años 80 marcan un aumento en las exportaciones y caída en las importaciones, con una baja en las inversiones y en el ingreso por habitante, con aumentos de la inflación y de la tasa de desempleo.

La CEPAL define esta etapa como la "década perdida" para el desarrollo, sin embargo aumenta el PBI agropecuario debido a los aumentos en los rendimientos físicos. De todas formas también se incrementa el éxodo rural y la población urbana.

La característica de este espacio temporal es la construcción de complejos agroindustriales y la hegemonía de estos.

Existe hoy una confrontación de dos corrientes ideológicas, la primera dice que los complejos agroindustriales son hegemónicos en el agro actual y que determinan características positivas para el desarrollo. Por otro lado los críticos opinan que todavía no se puede hablar de hegemonía de estos complejos, y que además no traen características positivas para el agro.

Existen además datos recientes de que el aparente desarrollo de estos complejos en Brasil, escondía un fuerte respaldo estatal, surgiendo la duda si son estos el mejor destino que se le deben dar a los recursos generados por toda la sociedad.

Otro problema que surge es la urbanización, que se presenta como consecuencia inevitable, pero en momentos en que las ciudades no son capaces de absorber la gran masa de campesinos desalojados por el nuevo patrón agrícola.

Otros críticos opinan que la tan publicitada modernización agrícola, cuya base son los complejos agroindustriales, infelizmente se presenta como una transformación parcial, desigual y sustentada con recursos públicos, con más rasgos de capitalismo prebendario que de capitalismo moderno.

Piñeiro (1995) por su parte opina que existen diferentes formas de capitalismo en el agro y la presencia además de diferentes zonas de América Latina donde no se han dado los procesos de desarrollo de estos complejos.

Además reconoce la existencia de un vasto sector de campesinos pobres, con escasos recursos naturales o sin tierra, que no tienen un papel definido a jugar en la modalidad de desarrollo capitalista que esta adoptando el agro latinoamericano.

Es claro además que se quebró la idea de la funcionalidad de la pobreza rural para el capitalismo agrario, emergiendo con fuerza la idea de la exclusión.

### 2.1.5 ) Un Nuevo Espacio Temporal; El Desarrollo Sustentable.

Mientras en el espacio temporal anterior se consolidan sus tendencias características: transnacionalización, complejos agroindustriales y abandono gradual de la idea de desarrollo económico y social, estas a su vez generaban las condiciones de una perspectiva diferente del desarrollo.

En 1987 una comisión de personalidades nombrada por la comisión de medio ambiente de las Naciones Unidas publica un informe donde además de los conceptos sobre la problemática ambiental global agrega aspectos que llevan a plantear la idea de Desarrollo Sustentable.

Este se entiende como el tipo de desarrollo que hace frente a las necesidades de esta generación, pero sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras.

El informe habla además de la pérdida de calidad de vida por el crecimiento irrefrenable de las ciudades.

El debate generado a partir de este informe se centro en cinco aspectos;

1) Se produce una ruptura de la idea de progreso indefinido, que era la idea fuerza de las teorías anteriores.

2) Aparecen dudas acerca de la infalibilidad de ciencia.

3) Crece la idea de que existen recursos naturales irremplazables y que la ciencia no puede reconstruir.

4) Se tiene la percepción de que el planeta y sus recursos no son infinitos y que la humanidad está llegando al límite de la capacidad de uso de los recursos naturales y de los ecosistemas.

5) Surge la idea de la solidaridad intergeneracional: no se pueden utilizar los recursos de las generaciones futuras.

Si antes el problema del Desarrollo era de los países pobres, el del Desarrollo Sustentable es de toda la humanidad.

La propuesta emergente consiste en cambiar el concepto de dominio del hombre sobre la naturaleza, por el de acompañar los procesos naturales sin sobrepasar su capacidad de carga.

Por otra parte sobre los excluidos del proceso de modernización existen dos teorías:

a) la que propone una nueva reforma agraria que mejore las condiciones de vida de los campesinos y b) la que opina que no se pueden hacer reformas agrarias sino están integradas a los complejos agroindustriales (pero que hoy no la demandan), explicando que se les debe brindar salud y educación e incorporarlos al sector industrial y/o de servicios.

## 2.2.) EL DESARROLLO LOCAL

Los procesos vividos en las décadas del 70 y 80 en los países industrializados, el estancamiento y el aumento de la desocupación entre otros llevaron a considerar la noción de desarrollo haciendo más hincapié en la descentralización y en la iniciativa local.

Se busca en el nuevo contexto de globalización, articular el desarrollo global y único a nivel mundial, con los procesos de desarrollo que surjan desde las comunidades locales.

Afirma Arocena (1995) que se está terminando la época de las macro teorías explicativas de los procesos de desarrollo y que en su lugar se buscan respuestas

adaptadas, persistentes y que surgen mas de los propios actores con iniciativa, que de los planificadores expertos en desarrollo.

De todas formas es claro que la iniciativa local por si sola no es suficiente, y es necesario que existan politicas llevadas adelante por las naciones y por los niveles supranacionales, tendientes a tomar en consideración la diferencia.

### 2.2.1) Corrientes Teóricas

J. Arocena (1995) destaca varias teorías sobre desarrollo que encaran de diferente forma lo local.

Por un lado menciona al Evolucionismo, en el cual lo local aparece como un principio negativo y de resistencia al proceso global, por otro al Historicismo; donde lo local es una entidad específica que hay que desarrollar contra lo global, portador de uniformidad y por ultimo al Estructuralismo, que dice que lo local es un lugar de grandes contradicciones que atraviesan lo global.

Del *Evolucionismo* señala Arocena (1995) que supone el conocimiento del punto de llegada de la evolución para luego construir las etapas mediante un análisis retrospectivo.

Las sociedades industrializadas fueron el modelo para la sociología y economía evolucionistas.

Esta concepción supone la existencia de un principio "positivo" la dinámica evolutiva; y un principio "negativo" los frenos a esa dinámica.

El primero es el movimiento universal hacia el progreso, y el segundo las resistencias tradicionales de carácter local.

Según esta teoría la evolución universal corre el riesgo de detenerse en las puertas de lo local. Es este último por lo tanto el bastión de resistencia que deberá ser suprimido en nombre del progreso, del desarrollo y de la evolución.

Afirma Arocena (1995) que los críticos del Evolucionismo impulsaron una nueva línea de pensamiento que conduce al enfoque Historicista.

La idea fuerza de la corriente *Historicista* es el carácter único y enteramente nuevo de cada proceso de desarrollo.

Lo esencial no es el punto de llegada, transformado en modelo, sino el punto de partida irreduciblemente diverso.

Acá la palabra clave no es progreso, sino estrategia, la lógica del desarrollo no está dirigida por una ley socio económica natural, sino por una opción política contingente, adaptada a cada realidad específica.

La formación, el desarrollo y la defensa de las identidades locales constituyen un elemento central en el enfoque.

La concepción *Historicista* es la fuertemente dominante en las sociedades locales, pero hoy día muchos actores locales se plantean la cuestión de la posición de sus sociedades locales en el sistema nacional.

Los críticos de esta teoría pasan entonces a hablar de estructuras y de sistemas, lo que conduce a otra concepción de desarrollo, el *Estructuralismo*.

Destaca Arocena (1995) que el *Estructuralismo* es una concepción de desarrollo que entiende a este como un proceso sistémico, cuyos componentes estructurales son por lo tanto independientes.

Aquí la determinación fundamental no proviene de una ley evolutiva, ni de la profundidad de un campo histórico, sino de la racionalidad de un sistema.

El desarrollo no es resultado de la evolución, sino del choque de principios de carácter universal y a lo local se lo deberá considerar como el lugar de reproducción de los mecanismos globales.

Una vez que un sistema mundial es definido como dominante, todas las sociedades locales serán analizadas a la luz de las contradicciones fundamentales que atraviesan el sistema.

Autores destacados dentro de esta corriente, interpretan la problemática del subdesarrollo a partir de la noción de la dependencia estructural, rechazando toda posibilidad de desarrollo en la dependencia, tanto entre países, como al interior de cada nación.

Finalmente destaca Arocena (1995) la existencia de una propuesta *Análítica*.

Esta pretende englobar las tres teorías de análisis, rescatando: el modelo en el evolucionismo, la historia en el historicismo y el sistema en el estructuralismo, como si cada uno fuese un único sistema y se los interrelaciona conformando un modo de comprensión del desarrollo mas allá de los reduccionismos.

Para los procesos de desarrollo local, es fundamental ubicarse simultáneamente en los tres modelos.

### 2.2.2.) Centralización y Descentralización

Es esta otra discusión muy vigente en la actualidad y que tiene mucho que ver con los procesos de desarrollo local.

Afirma Arocena (1995) que la centralización presenta el mérito de haber posibilitado mecanismos de redistribución del ingreso y por lo tanto aportar a mejorar la justicia social.

Señala como riesgo, que la descentralización produzca la explosión de múltiples intereses particulares y que esto haga retroceder los logros alcanzados a nivel general.

Sin embargo se debe tener en cuenta que la superación de las formas centralistas de organización social es el único camino para lograr una reconstrucción de la dimensión local.

### La Tradición Centralista

La historia de América Latina ha estado permanentemente atravesada por pugnas entre centralistas y descentralizadores ( Unitarios y Federales ).

Más allá del carácter del régimen adoptado por los diferentes países, las ciudades capitales fueron en los hechos los verdaderos centros de poder.

El resultado de esto son municipios débiles e instituciones locales poco reconocidas y consolidadas.

Por otro lado sobre la descentralización, después de un periodo durante el cual las propuestas descentralizadoras aparecían como portadoras de mensajes de democratización y desarrollo, en los últimos años surgen voces para prevenir sobre los efectos perversos o contra los peligros de esta.

En primer lugar se dice que estos procesos descentralizadores no tendrían otro efecto que abrir las puertas a las multinacionales, frente a las cuales las comunidades no tendrían mecanismos de defensa del interés local.

En segundo lugar se afirma que se agudizan las diferencias entre grupos o regiones al suprimirse los mecanismos de compensación centrales.

El hecho es que ciertos organismos internacionales, algunos países centrales, así como los voceros del pensamiento neoliberal se han vuelto entusiastas defensores de la descentralización, esto debería ser un alerta para considerar si estas políticas realmente benefician a los sectores más débiles del sistema, afirma Coraggio (1988), citado por Arocena (1995).

Por lo tanto, serán positivos los procesos descentralizadores, siempre que se mantengan los mecanismos centrales de planificación de la economía.

En este contexto surge además el debate entre estatistas y antiestatistas. Los primeros sostienen que es el estado el único agente de desarrollo que puede garantizar, por medio de una planificación central, un modo de desarrollo igualitario y afirman que descentralizar significa perder la posibilidad de llevar adelante políticas niveladoras de las desigualdades al dar mayor libertad a los intereses privados.

Por otro lado los antiestatistas o privatistas afirman la necesidad de privatizar grandes áreas ocupadas actualmente por el estado.

La búsqueda de una nueva articulación entre Estado y Sociedad Civil que se da en estos años finales del Siglo XX, según Arocena (1995), tiene tres ángulos de ataque: descentralización, desarrollo local y privatización, pero ninguno es la receta infalible.

### 2.2.3.) Desarrollo Local : Componentes

Existen algunos componentes del desarrollo local que se describen a continuación, y que resulta importante conocer, para comprender mejor la funcionalidad de los procesos. Son estos: Sociedad Local, Iniciativa Local y Actor Local

A la *Sociedad Local*, Arocena (1995) la define como un sistema de acción sobre un territorio con determinados límites, portadora de una identidad colectiva expresada en valores y normas interiorizadas por sus miembros, conformando un sistema de relaciones de poder construido en torno a procesos locales de acumulación de riqueza.

Una sociedad local deberá ser capaz de producir bienes comunes y localmente gestionados.

Debe además poseer un fuerte componente de Identidad Local, que permita tener objetivos comunes, y la capacidad de emprender proyectos colectivos.

En cuanto a la *Iniciativa Local* se deben realizar algunas consideraciones

Afirma Arocena (1995) que el centralismo ha generado relaciones de dependencia que han debilitado las sociedades locales y su capacidad de iniciativa. Entiende además que se debe considerar el predominio de la idea de la sociedad planificada, donde se daba por eliminada toda alternativa que no proviniera del estado central.

En el contexto actual, Neoliberal y antiestatista se promueve la iniciativa privada y la iniciativa local como forma de debilitar al estado central

Se debe tener claro que la iniciativa por si sola no es la solución a todos los males generados por el centralismo y que el problema no se debe plantear como planificación o iniciativa, sino como planificación e iniciativa.

Las iniciativas capaces de producir desarrollo local deberán ser generadas y procesadas dentro de un sistema de negociación permanente entre los diversos actores de la sociedad local.

Por último, con respecto al *Actor Local*, se rescata el planteo de los Ings. Agrs. G. Aishemberg y F. de Arteaga (MGAP IICA, 1991), que plantean la existencia de Sujetos de Marco, que serían los gobiernos departamentales, ya sean las intendencias, las juntas locales o los servicios del estado y de Sujetos de Acción, que son la empresa privada y las organizaciones sociales.

### 2.2.3.1.) Actores del Desarrollo Local

#### Sujetos de Marco

Al respecto Aishemberg y de Arteaga (MGAP IICA 1991) destacan el papel de las Intendencias, que afirman que debe apuntalar los emprendimientos privados y reconocer los procesos de desarrollo actuando de dos maneras:

- a) administrativamente, expandiendo la estructura de servicios y de asistencia técnica.
- b) políticamente, aceptando la importancia de los procesos de crecimiento de ciertas zonas y jerarquizando la iniciativa.

Es evidente que este rol protagonista depende también del logro de una mayor autonomía, no solo política, sino económica de las Intendencias Municipales.

Sobre las organizaciones sociales y los empresarios privados, opinan que han sido estos los protagonistas históricos en el logro de un verdadero desarrollo local.

Afirman que son ellos quienes cuentan con un grado de libertad suficiente y con la capacidad económica y de gestión para promover el desarrollo y poder compensar acciones atractivas pero con mayor grado de riesgo, ya sea en las fases productivas, de aplicación de tecnología o de asesoramiento.

### Sujetos de Acción

Cayota S. (MGAP IICA, 1991) destaca el rol de las organizaciones como Sujetos de Acción, y en ellas la importancia de la participación para el desarrollo local.

Entiende a estas como el proceso a través del cual los productores agropecuarios inciden sobre las condiciones y reglas de juego que definen su actividad.

Explica luego que se pueden identificar diferentes niveles de participación social.

Por un lado la participación económica, relacionado con el proceso productivo y de comercialización y que se relaciona con la Empresa.

Por otro lado se puede hablar de la participación socio política, que está referida a la incidencia sobre las condiciones mas globales de la sociedad, en lo que respecta a políticas económicas y rol del estado, siendo el actor asociado a este nivel de participación el Gremio.

Finalmente identifica un tercer nivel, referido a la resolución de problemas concretos, en áreas como salud, educación y vivienda entre otros, y que se asocia a las Comisiones de Fomento y los Clubes Sociales.

Los tres niveles se combinan en organizaciones mas complejas, pero donde predominan alguno de ellos.

La consolidación de las organizaciones, afirma Cayota (1991), es fundamental para asegurar una inserción adecuada de los productores en el proceso de desarrollo y un reparto equitativo de los frutos de dicho proceso. Para lograr esto se debe fortalecer la capacidad de formulación de propuestas, y de gestión de iniciativas concretas por parte de las empresas asociativas de productores pequeños y medianos.

El Estado y las ONG podrán ser activos promotores de este proceso, pero en ultima instancia el mismo depende de la voluntad e iniciativa de los propios productores y sus organizaciones.

### 3) LA ZONA DE INFLUENCIA DE LA A.P.L.P.\*

#### 3.1.) LOS LIMITES

Si bien los límites de la zona de influencia de la A.P.L.P. no están claramente definidos, el hecho de que la mayoría de sus socios sean del departamento, permite afirmar que esta se concentra en Paysandú.

Los productores se ubican en un radio de 50 a 60 km. que rodea la capital sanducera, en lo que serían la 4ta, 5ta y 6ta seccionales policiales.

Es evidente además, que el carácter gremial de la institución hace que este vinculada con productores e instituciones de otros departamentos.

De todas formas, la sede de la Asociación se encuentra ubicada en la ciudad de Paysandú y aunque sus socios pertenecen a localidades como: San Francisco, Casa Blanca, Esperanza, Porvenir, Colonia 19 de Abril, Nuevo Paysandú, Constancia, Lorenzo Geyres y Arroyo Malo entre otras, el centro de referencia de la zona es la capital departamental, incluso para los productores del norte de Río Negro.

#### 3.2.) PAYSANDÚ

##### 3.2.1) Reseña Histórica

Afirma el historiador Anibal Barrios Pintos (1989), que el territorio sanducero fue descubierto por los españoles en 1542 y las primeras referencias de sus poblaciones datan de fines del siglo XVII, cuando se realizan los primeros intentos de reducciones indígenas en esta zona. Las reducciones eran verdaderas empresas de colonización, que agrupaban pueblos indígenas de vida sedentaria, llevadas adelante por sacerdotes franciscanos, mercedarios y dominicos.

---

\* Se agradece a la Oficina de Promoción y Desarrollo de la U.M.P. el aporte de la información que se presenta en los ítems 3.2.3. a 3.2.7. del presente capítulo.

Más adelante, en 1750, habrían arribado a esta zona indios misioneros, provenientes de las Misiones Orientales, a consecuencia del tratado de Madrid, por el cual España canjea a Portugal siete pueblos misioneros a cambio de la Colonia del Sacramento.

En 1815, el departamento es sede del gobierno federal artiguista, pero su desarrollo es interrumpido por las invasiones portuguesas.

Un censo realizado en 1827, luego de la dominación portuguesa, y de las luchas por la independencia, indicaba que poblaban Paysandú habitantes provenientes de Mercedes, Cerro Largo, Maldonado, Purificación, Colonia, Montevideo, así como también de Galicia, Valencia, Castilla, Lisboa, Gualaguaychú, Santa Fe, Yapeyú, Buenos Aires y San Pablo, entre otros.

Por lo tanto la expansión demográfica de pueblo, tuvo la característica de que un alto porcentaje de la población era de origen foráneo.

Entre 1830 y 1870 la ciudad continúa creciendo, pero es destruida en más de una oportunidad, durante los sitios a que fue sometida durante las guerras civiles, de los cuales el más recordado es el de la defensa encabezada por Leandro Gómez en 1865.

En 1870 la población del departamento era de 25 250 personas, de las cuales había 10.000 en la ciudad, 3 000 en la Villa Independencia (actual Fray Bentos), 3.650 en 8 saladeros y 9.600 en las 9 seccionales de campaña.

En 1875 se funda el pueblo Nuevo Berlín y la colonia y pueblo Porvenir.

La población de Nuevo Berlín la constituían familias alemanas, italianas, españolas y orientales y la Colonia Porvenir se forma con colonos valencianos.

Este proceso de colonización se continúa expandiendo, y es así que en 1895, existían en Paysandú las colonias: José P. Ramírez, sobre el arroyo Chingolo; Esperanza, situada sobre camino a Las Palmas y Guaviyú, en la cuchilla San José a dos leguas de una de las estaciones del ferrocarril Midland.

A fines del siglo XIX, la dinámica del departamento pasaba por la industria saladeril y la intensa actividad del puerto.

En esos años comienzan a desarrollarse los pueblos en las tierras linderas a las estaciones del ferrocarril. Es así que surgen: Piñeyrua, Chapicuy, Guaviyú, Quebracho, Queguay, Esperanza, Porvenir, Piedras Coloradas, Guayabos, Piedra Sola y Tambores.

También se forman pueblos en derredor los saladeros de Casa Blanca, Nuevo Paysandú y Guaviyú.

En los primeros años del siglo XX, Paysandú y los pueblos recientemente formados se continúan expandiendo.

Sin embargo el desarrollo y prosperidad de la ciudad contrastan con la realidad de la campaña, y así lo expresa el Dr. Miguel Saralegui, citado por A. Barrios Pintos (1989), en un discurso realizado en 1933, ante la visita del presidente Gabriel Terra. En este afirmaba: “bastaría que saliera, Sr. Presidente, a los alrededores de la ciudad, para ver los rancheríos míseros, habitados por una gran cantidad de gente, que con el encarecimiento de la producción rural, causado en gran parte por la saturación impositiva y por el encarecimiento del estándar de vida, originado por el mismo exceso tributario, se ha empujado a los cinturones de la ciudad, ante una desocupación inevitable de la campaña.”

El Dr. Saralegui afirmaba que una de las causas principales de esta situación era: “el centralismo absorbente con que la vida montevideana, ayudada por la gestión de los poderes públicos, succionaba la riqueza y hasta el elemento urbano del país, erguiéndose así en una urbe moderna y bella, pero cuya magnitud riqueza no estaban en concordancia con la pobreza de nuestra campaña.”

En los años 40 se produce el desarrollo industrial de Paysandú, en 1948 las plantas industrializadoras de Azucarlito, Paylana, Ancap y Paycueros se encontraban en construcción y ya funcionaban la Aceitera del Uruguay, 3 molinos harineros, 2 fábricas de aceite de lino y un astillero, entre otras.

Acompañando este desarrollo de la ciudad, se produce también igual evolución en la obra colonizadora. Es así que de las 17.200 has. que había en 1938, se pasa a 97.600 en 1948.

Así mismo, en el Congreso Nacional de Colonización realizado en Paysandú en mayo de 1945, se echan las bases de lo que sería la ley No: 11.029.

Según datos del Instituto Nacional de Colonización ( I.N.C.), en 1960 existían en Paysandú las colonias que se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N0 1: Colonias del I.N.C. en Paysandú en 1960.

Nombre	Secc. Judicial	Superficie (has.)	No. de Fracciones
Baltasar Brum	4ta. y 5ta.	34.483	168
Ros de Oger	11va.	30.000	172
Arroyo Malo	11va.	6.482	59
La Palma	11va.	2.611	19
Las Delicias	11va.	8.387	23
Campo la Uruguaya	8va	7.295	53
Diana	5ta	3.452	62
Campo Duraznal	3ra	1.120	5
19 de Abril	1ra	3.983	105
Nuevo Paysandú	1ra	498	35
Paysandú	2da	1.742	56

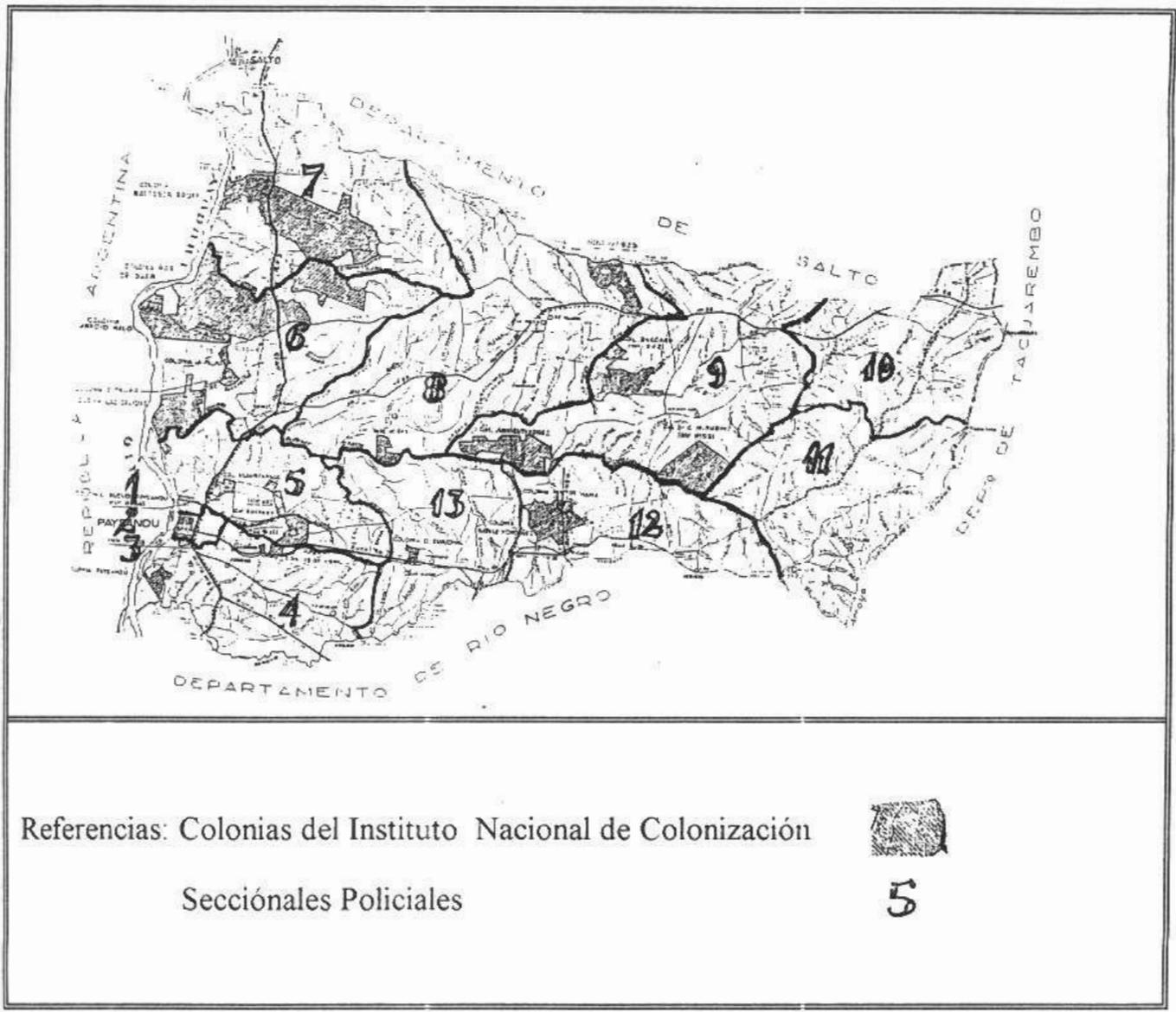
Fuente: Anibal Barrios Pintos , Paysandú Historia General 1989.

El proceso de colonización ha sido muy importante en el departamento y determina que en la actualidad sea Paysandú el de mayor área colonizada del país.

Las 139.000 has. colonizadas representan el 25 % del total, y son el 10 % de la superficie del departamento, siendo colonos el 25 % de sus productores rurales, según datos del propio I.N.C. publicados por diario El Telégrafo el 13/ 1/ 98.

En la actualidad el departamento continua creciendo, pero enfrentando también los mismos problemas económicos y sociales que sufre el país, agravados estos por el cierre de varias industrias, que han provocado un importante aumento en los índices de desocupación.

Figura No 1: Mapa del Departamento, con las Seccionales Policiales y Colonias del INC.



Fuente: I.N.C.

### 3.2.1.1.) Paysandú Hoy

Este departamento experimento un importante crecimiento en los años cuarenta, en base al desarrollo industrial, y en el contexto del modelo de sustitución de importaciones del gobierno de Luis Batlle Berres.

Luego el agotamiento del modelo y el cambio de las “reglas de juego”, en el marco de la liberalización de la economía, provocaron una profunda crisis en el departamento, que ha determinado la reducción e incluso el cierre de muchas de sus fabricas.

Esto se refleja en el aumento del índice de desempleo, que se ubica en un 13 % y en la caída de la actividad comercial.

Ante esta situación se forma en 1996 el Movimiento Por Paysandú Entre Todos, en pro de la reactivación económica del departamento.

Este movimiento esta integrado por: el Centro Comercial e Industrial de Paysandú, la Asociación Agropecuaria del Litoral, la Asociación de Productores de Leche de Parada Esperanza, la Asociación Productores de Leche de Paysandú, el Centro de Desarrollo Cooperativo, la Junta Departamental, la Intendencia Municipal, el Grupo Ecuménico, FUCVAM., AEYORIA, COPAY, CALAPIS, el PIT -CNT y el Circulo de la Prensa.

El grupo ha realizado una serie de propuestas y de planteos que fueron presentados ante las autoridades nacionales: al Presidente de la República y las Comisiones de las cámaras de Diputados, pero no se obtuvieron las respuestas esperadas.

También se impulsaron algunas movilizaciones que tuvieron repercusión a nivel nacional.

Mas allá de que quizás no se han obtenido los resultados de impacto que los propios integrantes del movimiento esperaban, es importante que funcione un ámbito interinstitucional de discusión y de generación de propuestas, para enfrentar la problemática social y económica que vive el departamento.

### 3.2.2.) Recursos Naturales

#### 3.2.2.1.) Estructura Geológica

Jorge Bossi (1992), en la publicación: “Geología Regional Uruguay”, distingue en el departamento tres zonas geológicas claramente definidas.

La más extensa es la que conforman las coladas de basalto de la formación Arapey y que se ubican al este del departamento.

Más hacia el centro, desde el litoral hasta la zona de Guichon y al este de Río Negro; se encuentran los sedimentos de las formaciones Asencio, Mercedes y Guichon, que conforman el grupo Paysandú.

Por último se distingue la formación sedimentaria Fray Bentos, que se extiende desde la capital sanducera hasta la ciudad de Young.

#### 3.2.2.2.) Suelos

Teniendo en cuenta la clasificación realizada por Duran (1991) en “Los Suelos del Uruguay”, considerando la evolución geomorfológica del territorio uruguayo, para esta zona se distinguen dos regiones o unidades principales. La cuesta basáltica al este del departamento y la cuenca sedimentaria del litoral oeste, hacia el río Uruguay.

La Cuesta Basáltica presenta una estructura de cuesta con pendiente general al oeste y con frente abrupto hacia el este.

En la zona oriental, los suelos son de escasa profundidad y muy rocosos, y hacia el oeste y el sur son dominantes los suelos profundos y pesados

Por su parte a la Cuenca Sedimentaria del Litoral Oeste la conforman desde lomadas suaves a fuertes hasta relieves tabulares, bordeados por escarpas bien definidas.

Las lomadas son mas comunes en los sedimentos terciarios, en tanto que las escarpas, mesetas y valles ocurren asociados a las areniscas con capas endurecidas.

Las unidades de suelo predominantes son las que se detallan a continuación:

Cuadro N0 2: Unidades de Suelo de Paysandú

Unidades	Suelos Dominantes	Suelos Asociados
S.M. San Miguel	Brunosoles Eutrícos Típicos (Háplicos)	Brunosoles Eutrícos Háplicos Solonetz Solodizados Melánicos
Yg Young	Brunosoles Eutrícos Típicos	Brunosoles Eutrícos Háplicos
Al Algorta	Argisoles Dútricos Ocrícos Abrúpticos (típicos)	Brunosoles Subeutrícos (Dútricos)Típicos/ Luvícos
BF Bañado de Farrapos	Gleysoles Lúvicos Melánicos ( Hísticos)	Brunosoles Eutrícos Luvícos Solonetz
CP Colonia Palma	Brunosoles Subeutrícos Típicos Argisoles Subeutrícos Melánicos Típicos	Brunosoles Eutrícos Típicos
Ba Bacacúa	Brunosoles Subeutrícos (dútricos)	Brunosoles Subeutrícos (Eutrícos) Típicos. Argisoles Subeutrícos (Dútricos/ Ocrícos/ Melánicos /Típicos )
Ay Arapey	Vertisoles Háplicos	Fluvisoles Isotexturales Melánic.
Ch Chapicuy	Brunosoles Subeutrícos Típicos (Luvícos). Argisoles Subeutrícos Ocrícos Típicos	Argisoles Dútricos Ocrícos Abruptícos /Típicos Planosoles Dútricos Ocrícos
I-TA Itpebi Tres Arboles	Brunosoles Eutrícos Típicos Vertisoles Háplicos	Litosoles Eutrícos Melánicos
Q Ch Queguay Chico	Litosoles Eutrícos Melánicos	Litosoles Subeutrícos Melánicos Brunosoles Eutrícos Típicos Vertisoles Háplicos

Fuente: Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay.

### 3.2.2.3.)Capacidad de Uso de la Tierra

En el departamento se pueden identificar cuatro, de los seis ordenes existentes en la clasificación de Duran por capacidad de uso de los suelos. Estos son; a) principalmente agrícolas, b) agrícola pastoril, c) principalmente pastoril y d) forestal o de reserva de fauna y flora.

Los suelos Principalmente Agrícolas se encuentran en la zona litoral oeste del departamento y en las proximidades de la ciudad de Young (Río Negro).

Estos poseen 75 % de tierras arables. En ellos predominan los vertisoles y brunosoles eutrícos y subeutrícos, los argisoles y algunos planosoles, y son profundos y moderadamente bien drenados.

Dentro de este orden predomina la clase Media, que tiene aptitud algo menor que la clase Alta para los cultivos de invierno y de verano, siendo el índice coneat medio 115.

Las tierras Agrícolas Pastoriles ocupan un área menor en el la zona litoral y sudoeste del departamento.

Las tierras arables son el 50 % y los suelos dominantes los vertisoles, brunosoles, argisoles, luvisoles y acrisoles, siendo también profundos y moderadamente bien drenados.

La clase predominante en este orden es de Muy Alta y Alta capacidad de uso. Son muy aptos para cultivos y aceptan rotaciones intensivas y su índice coneat es aproximadamente 155.

El orden Principalmente Pastoril se ubican hacia el este y tienen un porcentaje de tierras arables inferior al 25 %.

Las principales limitantes para el cultivo son la escasa profundidad y la fuerte topografía, así como también la rocosidad y pedregosidad

Predominan los litosoles, brunosoles subeutrícos e inceptisoles, pero también se encuentran argisoles, planosoles, luvisoles y acrisoles.

Aquí la clase dominante es la Media, con coneat 75 y la Baja de índice 35.

Por ultimo, los suelos Forestales y de Reserva de Fauna y Flora, se encuentran en las márgenes de los ríos Uruguay y Queguay.

Los suelos que se encuentran son gleysoles, fluvisoles y arenosoles, siendo el principal problema para el uso agrícola o ganadero; las inundaciones frecuentes, el anegamiento regular y prolongado y la baja retención de agua.

### 3.2.2.4.) Pasturas

La producción de pasturas en el departamento esta directamente asociada a los tipos de suelos antes mencionados; ya sea a la cuesta basáltica o a la cuenca sedimentaria.

En la región basáltica, Arturo Termazana (1978) afirma que la zona superficial del este, asociada a la unidad Queguay Chico, presenta un tapiz natural constituido por gramíneas perennes y anuales de bajo rendimiento. La población esta compuesta por los géneros *Aristida*, *Botriochloa*, *Bouteloua*, *Briza*, *Chloris*, *Eleusine*, *Eragrostis*, *Hordeum*, *Paspalum*, *Piptochaetium*, *Schizachyrium*, *Setaria* y *Stipa*; siendo la producción de aproximadamente 800 Kg. M.S. /Ha./ año.

Por su parte el Basalto Profundo, asociado fundamentalmente a la unidad Itapebí Tres Árboles, presenta una vegetación más densa, donde abundan plantas estoloníferas y rizomatosas. Las gramíneas que predominan son *Axonopus*, *Bromus*, *Eragrostis*, *Panicum*, *Paspalum* y *Setaria*, siendo el componentes de leguminosas poco importante.

Los rendimientos promedios de estas pasturas alcanzan los 3.800 Kg. M.S. /ha. / año.

En la zona Sedimentaria del litoral oeste, Roberto Symonds y Santiago Salaberry (1978), identificaron en los suelos de la unidad Young; explotaciones agrícolas ganaderas y por lo tanto escasos campos naturales vírgenes. De todas formas son estos campos muy productivos, excelentes para invernada, y donde predominan leguminosas como *Medicago* y *Adesmia* y gramíneas anuales como *Lolium*, *Bromus* y *Setaria* y perennes como *Paspalum*, *Andropogon*, *Axonopus* y *Stipa*.

La producción anual de materia seca es en este caso de 4.000 kg. / ha..

Por otro lado, estos autores, en los sedimentos de la unidad Chapicuy, encontraron suelos mas arenosos y por lo tanto mas estivales, considerados generalmente como criadores. La producción de forraje en ellos es variable, oscilando ente 800 y 2.000 kg. M.S. / ha. / año. Los géneros mas comunes son *Paspalum*, *Andropogon*, *Axonopus*, *Setaria*, *Briza*, *Stipa*, *Chloris*, *Trifolium* y *Juncus* entre otros.

### 3.2.2.5.) Clima

#### Temperaturas y Heladas

De acuerdo a la clasificación de Köppen, citado por Duran (1991), el clima en el territorio uruguayo es de tipo mesotermal húmedo.

En Paysandú es uno de los departamentos donde se registran las máximas temperaturas medias del mes mas cálido con 31.7 grados, pero es también el que posee los menores registros térmicos del mes mas frío con 6.1 grados centígrados.

Esto es el reflejo del carácter térmico continental se da al norte del país.

En esta zona el periodo libre de heladas es de 210 días, periodo bastante menor a los 325 días que se registran en la costa sur sudeste

#### Régimen Hídrico

Afirma Duran (1991) que el promedio de precipitaciones en la zona varia entre 1000 y 1200 mm. anuales.

De todas formas la confiabilidad en las lluvias es bastante reducida debido a su gran irregularidad y se manifiesta en la ocurrencia de sequías o inundaciones que son frecuentes y causan efectos perjudiciales en la producción agropecuaria.

Por su parte la evapotranspiración real, que indica la cantidad de agua efectivamente transferida desde el suelo a la atmósfera y que depende de la demanda atmosférica y del contenido de agua del suelo, en Paysandú toma valores entre los 800 y 900 mm., aumentando desde el este hacia el litoral del departamento.

Esto se asocia directamente con la profundidad de los suelos.

En cuanto a los excesos de agua, los 300 a 350 mm. que se originan en el este del área basáltica, dan origen en Paysandú a los ríos Daymán y Queguay.

### 3.2.3.) Infraestructura

#### Camineria

El departamento es recorrido por cuatro rutas nacionales; la 3 que comunica a Paysandú con el norte y el sur del país; la 26, que une la capital sanducera con Tacuarembó y Melo; la 90, que une Paysandú y Guichon y la 24, que recorre el litoral del departamento de Río Negro.

Además existe una amplia red de caminería, que cubre todo el departamento con 1500 km. de camino afirmados de ripido.

#### Electrificación

Existen muchas zonas en departamento a la cuales todavía no ha llegado la luz eléctrica.

De todas formas hay en la actualidad planes de la Intendencia Municipal y de UTE, que indican que se cubrirá la demanda de los productores, al menos en la cuenca lechera.

#### Educación

En lo referente a enseñanza primaria cuenta el departamento con :

- 110 Escuelas Públicas ( 63 rurales y 47 urbanas )
- 7 Colegios Privados, ubicados todos en la capital del departamento.

A nivel de secundaria existen:

- 5 Liceos Oficiales, en la capital.
- 1 Liceo Oficial Nocturno en la capital.

- 3 Liceos Oficiales en el interior ( Guichon, Piedras Coloradas y Quebracho)
- 3 Liceos Privados en Paysandú.

En lo referente a enseñanza superior posee el departamento:

- 2 Escuelas de Alternancia (Quebracho y Guichon)
- 1 Instituto de Formación Docente (Paysandú)
- 1 Curso de Profesorado en Educación Física.
- Cursos de la Universidad Católica del Uruguay ( UCUDAL )
- Cursos de la Universidad de la República de :

\*Facultad de Agronomía y de Veterinaria en la E.E.M.A.C.

\*Facultad de Medicina: - CICLPA

- Escuela de Tecnología Médica

\*Convenio: Universidad de la República- Universidad Entre Ríos, Escuela de Parteras

- Cursos de ORT.

### Salud

Datos del último Censo General de Población, Hogares y Vivienda (1996), indican que el 84 % de la población tiene derechos vigentes de cobertura total, siendo este porcentaje más bajo en el área rural con el 78 %.

El M.S.P. cubre el 58 % de la cobertura total entre los residentes del área urbana, mientras que en el área rural es compartida en proporciones similares con el sistema mutual ( 42 y 48 % respectivamente.).

El departamento dispone de:

- 1 Institución Particular de Asistencia Médica Colectiva.
- 1 Institución Pública de Asistencia Médica Colectiva.
- 10 Policlínicas en la Capital.
- 17 Policlínicas en el Interior.
- 3 Servicios Médicos de Emergencia Móvil.

### Medios de Comunicación

Prensa:

- 1 Diario en la capital
- 1 Semanario en Guichon

Radios:

- AM: 4 en la capital  
1 en Guichon
- FM: 3 en la capital  
1 en Guichon

Televisión:

- 2 canales abiertos en la capital
- 1 canal abierto en Guichon

- 2 canales por cable en la capital
- 1 canal por cable en Guichon

### 3.2.4.) Población y Vivienda

La población total del departamento es de 111.528 personas, según datos del VII censo general de población; III de hogares y V de viviendas, este resultado expresa para el periodo 1985-1996 un crecimiento del 6,8 por mil anual.

Este crecimiento de la población total del departamento se produce a expensas de lo ocurrido en el área urbana, ya que en el medio rural continua decreciendo a ritmo significativo.

Esto se puede apreciar en siguiente cuadro que expresa los porcentajes de la población en los censos de 1985 y 1996.

Cuadro N0 3: Porcentaje de Población Urbana y Rural en 1985 y 1996 .

Año	1985	1996
Total	100	100
Urbana	85,5	90,1
Rural	14,3	9,9

Fuente: Censos de 1985 y 1996.

En cuanto a vivienda, existen 34.404 que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro No 4: Distribución de Viviendas según el Tipo.

Tipo	Total	Particulares	Colectivas
Total	34.409	33.962	447
Urbanas	30.599	30.492	107
Rurales	3.810	3.470	340

Fuente: Censo de Población y Vivienda de 1996.

Además es de destacar que en varias localidades del interior se han desarrollado planes de Mevir, que totalizan 1.434 viviendas construidas.

### 3.2.5.) Aspectos Económicos

Según datos del último censo, la tasa de actividad calculada como el cociente entre el No de personas económicamente activas y el de personas de 14 años o más, paso de un 53,9 % que había en 1985 a un 63,2 % en 1996.

La población económicamente activa aumento de 39.930 personas a 51.053, según datos de los dos últimos censos.

La distribución de esta ha variado, disminuyendo su participación porcentual en los sectores primario (agropecuaria) y secundario ( industria, construcción ), y aumentando en el terciario (comercio, transporte y servicios ), en el cual abarca más del 50 %.

Estimaciones realizadas por la Dirección Nacional de Empleo ( DINA ), indican que el número de desempleados en el departamento es de aproximadamente 5.392 personas, un 11,7 %; de las cuales 2.625 son hombres y 2767 mujeres.

### 3.2.6.) El Sector Agropecuario

#### 3.2.6.1.) Caracterización

Los datos del Censo General Agropecuario de 1990 permiten distinguir tres zonas productivas en el departamento: Este, Intermedia y Litoral.

La Zona Este, esta constituida por las seccionales policiales 9na, 10ma, 11va, y 12va.

Esta es ganadera por excelencia, diferenciándose hacia el norte la orientación lanar y hacia el sur la ganadería de carne.

El tamaño promedio de los establecimientos oscila entre las 680 has., promedio de la seccional 12da y las 2020 has. en la 11ra., existiendo mas de 400 has. por trabajador asalariado.

La población agrícola en las cuatro seccionales es de 1522 personas, siendo la zona del departamento con menor población por km<sup>2</sup> de área explotada.

La Zona Intermedia la constituyen las seccionales 8va. y 13ra .

La principal diferencia de esta zona con la anterior, son las fuertes inversiones de capital allí establecidas.

En la seccional 8va. se destacan: la producción citrícola, que supera las 1000 has. y la producción de lana.

El desarrollo citrícola determina que esta seccional sea la que posee el mayor número de asalariados permanentes ( mas de 1200 ), con un promedio de mas de siete personas por establecimiento, siendo el área media de estos 915 has.

Por su parte la seccional 13ra., se caracteriza por las fuertes inversiones forestales realizadas en la zona, teniendo los establecimientos un promedio de 905 has..

A la zona Litoral la integran la 4ta., 5ta., 6ta. y 7ma. seccionales policiales, que tienen costas sobre el río Uruguay, y posee los suelos mas fértiles del departamento.

Aquí se desarrolla la lechería, en las seccionales 4ta., 5ta., y 6ta. ; la citricultura en la 5ta. y 7ma. y la agricultura en la 4ta. y 6ta..

Esta es la zona del departamento, con mayor cantidad de productores que viven con sus familias en los establecimientos y con mayor población rural.

Paysandú destinan a la producción agropecuaria el 94 % de su superficie, utilizando la producción pecuaria el 88 % del área explotada.

En el sector trabajan 7.453 personas, de las cuales 3.334 son productores y 5.694 son asalariados y otras categorías, según datos del Censo General Agropecuario de 1990.

### 3.2.6.2.) Principales Rubros

#### Ganadería

Se presenta a continuación de la Declaración Jurada de DICOSE correspondiente a 1996, y que permite caracterizar al sector ganadero.

Cuadro N° 5: Caracterización del Sector Ganadero .

Has.	Nº Est.	Sup. (has)	Vacunos	Ovinos	Equinos	Caprinos	Suinos
0-40	723	12.419	11.902	22.262	1.994	15	368
50-99	221	16.038	11.723	17.535	599	5	266
180-199	346	49.350	34.203	67.167	1.341	4	140
200-499	479	154.054	95.390	216.492	4.105	191	737
500-999	274	200.178	120.795	269.268	4.723	24	228
1000-2499	268	415.990	241.727	584.509	10.035	79	478
2500-4999	92	312.802	172.568	375.899	7.560	51	189
5000-9999	14	91.982	44.033	92.621	2.361	0	30
> 10.000	6	75.440	35.181	79.985	2.047	0	36
<b>Total</b>	<b>2423</b>	<b>1.328.244</b>	<b>767.522</b>	<b>1.725.738</b>	<b>34.765</b>	<b>369</b>	<b>2.472</b>

Fuente: DICOSE 1996

El sector ganadero es gran importancia en el Departamento, por el número de establecimientos involucrados con el rubro, como por la superficie destinada a su explotación.

De todas formas, a pesar de la extensión del área dedicada a la ganadería, existe un amplio estrato de productores con problemas de escala, que son en su mayoría familiares y trancionales.

### Agricultura

Según estimaciones de CALPA, en 1997, se utilizaron aproximadamente 65.000 has. para cultivos de invierno y de verano destinados a la industria.

Los principales cultivos sembrados son: cebada, trigo, algodón, maíz, maíz para silo, girasol de primera y de segunda y sorgo. De todos estos se destaca el trigo, del que se cultivaron 35.000 has.

Es importante mencionar además el caso particular del algodón, ya que existe un convenio entre la I.M.P, la Fundación Paysandú , Comisión Nacional de Fomento Rural,

CALPA y Facultad de Agronomía. Este tiene como objetivo apoyar la reconversión productiva de los pequeños y medianos productores de la región, a través del desarrollo del cultivo y la instalación de una planta desmotadora de algodón que ya se encuentra funcionando.

### Citricultura

Este sector es muy importante en el departamento, existiendo en la actualidad más de 5.497 has. cultivadas, según datos de las propias empresas dedicadas al rubro.

La producción anual supera las 80.000 Ton., siendo Azucitrus, Sandupay, Forbel y Milagro las empresas instaladas en el departamento.

### Horticultura

Según datos del Censo General Agropecuario de 1990, existen en el departamento 70 productores hortícolas.

Se destinan al rubro aproximadamente 400 has. y son los principales cultivos: papa, boniato, zapallo, tomate, maíz dulce y cebolla.

Es de destacar que 50 productores se identificaron en función del llamado realizado por la JUNAGRA ( M.G.A.P.), para la conformación de grupos de productores para recibir asistencia técnica.

### Vitivinicultura

Datos del INAVI indican que la producción en 1997 fue de 792.643 lts. de vino elaborados por 14 bodegas.

La superficie total de viñedos es de 332 has.

### Forestación

Paysandú cuenta con la mayor superficie de prioridad forestal del país, 354.076 has, el 26,9 % del área apta para la explotación agropecuaria.

Cifras preliminares al 31/ 8 / 97 , indican que existían en el departamento 57.000 has. forestadas.

### Apicultura

Este sector ha experimentado un fuerte desarrollo en los últimos años, siendo muy importante la producción familiar.

Según datos de un censo interno realizado por la Cooperativa de Apicultores Sanduceros (CALAPIS) en 1995 existía en el departamento la siguiente distribución de apicultores:

48 % de pequeños productores (50 a 100 colmenas ).

30 % de medianos productores ( 100 a 400 colmenas).

22 % de productores grandes ( mas de 400 colmenas).

En 1997 la producción fue de 1.200.000 kg. de miel, producidos por 40.000 colmenas, propiedad de unos 500 productores.

## 3.2.6.2.) La Lechería

Área Productiva

Éste rubro, al cual se dedican los socios de la institución es muy importante en el departamento. A continuación se presentan los datos de la Declaración Jurada de DICOSE del año 1996, que permiten caracterizar al sector.

Cuadro N06: Caracterización del Sector Lechero

	Lecheros	Lecheros/ Ganaderos	Total
Nº de Establecimientos	309	183	492
Total de Tierras (has.)	70.140	56.666	126.806
Toros	373	185	458
Vacas en Ordeño	12.557	9.194	21.751
Vacas Secas	7.153	5.135	12.288
Vaq + de 2 años	1.978	1.574	3.552
Vaq 1 a 2 años	4.192	3.272	7.464
Terneros < 1 año	3.781	2.754	6.535
Terneras < 1 año	4.784	3.585	8.369
TOTAL	34.781	25.699	60.417
Remisión de Leche			
A planta	268	153	421
Ind. en Estab.	25	20	45
Reparto diario	4	3	7
A planta e Ind. en Estab.	3	2	5
A planta y reparto diario	4	4	8
Producción de Leche (lts.)			
Leche Cuota o Reparto diario	14.813.451	11.769.387	26.582.838
Leche Industria	36.789.613	23.979.387	60.769.588
Ind. en Estab.	1.504.928	1.038.284	2.543.212
Consumo Humano en Estab.	788.887	512.834	1.301.721
Consumo Animal en Estab.	2.369.529	1.687.231	4.056.760
TOTAL	56.266.408	38.987.711	95.254.119

Fuente: DICOSE 1996.

En cuanto al tamaño de los predios, se presenta a continuación la distribución por estratos.

Cuadro No 7: Distribución por Tamaño de los Establecimientos Lecheros.

Estrato ( has.)	Nº de Estab.	Superficie (has.)	Existencias	Producción (lts./año)
0 a 19	41	558	1.071	10.246.950
20 a 49	57	1.942	2.225	6.481.397
50 a 99	59	4.314	4.217	5.105.536
100 a 199	54	7.272	7.636	7.878.042
200 a 499	70	22.095	14.319	11.936.996
+ de 500	28	33.954	28.936	23.839.742

Fuente: Censo General Agropecuario 1990.

Si bien existen datos de Pereira y Hernández (1994, Serie Técnica / CIESU), que indican que el tamaño medio de los predios es de aproximadamente 209 has. en esta zona, cifra superior a la media predial de la cuenca sur; que se ubica en torno a las 100 has., los datos presentados muestran un importante número de predios con problemas de escala.

### Área Industrial

En lo referente al sector industrial, funcionan en el departamento tres plantas procesadoras de leche; COLEQUE, en Quebracho con 38 productores y que recibe 10.500 lts. por día; Conaprole, en Parada Esperanza, con 78 remitentes que envían 40.000 lts. diarios y PILI S.A. , en Paysandú, con 147 productores que remiten 135.000 lts. de leche por día , cifras todas estas aproximadas.

Cabe mencionar que también estuvo instalada en la zona, la multinacional Nestlé, que exportó leche cruda hacia Argentina, pero que en marzo de este año se retiró del mercado.

Además de las mencionadas plantas industriales, existen en Paysandú tres queserías artesanales; Agran, quesería artesanal de primera línea que agrupa productores de Puntas de Arroyo Negro; una quesería en Arroyo Maño y otra en Colonia Juan Gutiérrez.

### Programas de Apoyo al Sector

En este aspecto existen algunos convenios entre distintos organismos que es importante mencionar.

En lo referente a asistencia crediticia, existe un acuerdo entre PRONAPPA- FIDA (M.G.A.P.) y la empresa PILI S.A., por el que se otorga un monto aproximado a los US\$ 400.000, destinado a financiar la compra de animales y la realización de praderas. Este fondo es administrado por ACAC.

Otro programa a destacar es el “Cueca Lechera II”, que esta funcionando desde 1996, y que tiene como objetivo conectar a la red de UTE a los productores que no cuenten con energía eléctrica y mejorar el servicio de los que ya estén conectados.

Por otra parte asigna fondos; para camineria rural; para mejoras en la infraestructura predial, financiando camineria interna, y compra de tanques de frío y máquinas de ordeño y para programas de desarrollo regional, a través de la financiación de proyectos

### 3.2.7.) Sector Industrial y de Servicios

#### 3.2.7.1.) Industria

Se detallan a continuación las empresas industriales sanduceras, discriminadas por rubro y en los casos en que fue posible obtener los datos, el número de personas empleadas.

Cuadro No 8: Empresas Industriales de Paysandú.

Rubro	Empresas	Empleados
Textil	Paylana	520
Cueros	Paycueros	580
Azucarera	Azucarlito	240
Citricola	Delamonte	66
	Azucitrus	70
	Forbel	120
	Sandupay	350
Malteria	Norteña	202
Curtiembre	Macri	37
Frigoríficos	Fricasa	210
	Industrial Paysandú	35
Raciones	CALPA	8
	Amal	6
Lácteos	PILI S.A.	109
	CONAPROLE	24
	COLEQUE	27

Fuente: Oficina de Promoción y Desarrollo I.M.P. 1997.

Existen además; 2 metalúrgicas, donde trabajan 27 personas; 7 aserraderos, con un total de 230 empleados y 5 embotelladoras de bebidas con 180 trabajadores.

También funcionan en el departamento 10 bodegas vitivinícolas, 1 papelería y 6 talleres gráficos.

Esta información fue proporcionada por la Oficina de Promoción y Desarrollo de la I.M.P., debiéndose aclarar que son todos datos aproximados.

Estos números dan una idea clara de la importancia del sector industrial en el departamento. De todas formas esté se encuentra debilitado, y según datos del Plenario Departamental del PIT CNT, se perdieron en el sector, en el ultimo decenio: 3.360 puestos de trabajo.

### 3.2.7.2.) Servicios

#### Turismo

Este sector es muy importante en la economía del departamento, concentrándose la mayor actividad en el turismo termal y en los eventos de la Semana de la Cerveza y los festejos de Paysandú Ciudad.

La disponibilidad de los 16 hoteles del departamento es de aproximadamente 1.000 camas, existiendo además 10 restaurantes; 7 pizzerias y 3 confiterías.

#### Instituciones Bancarias y Cooperativas

Funcionan en el área publica 4 bancos: República, Hipotecario, de Seguros y de Previsión Social, y en el sector privado 6; Francés, Santander, Comercial, La Caja Obrera, ACAC y ING Bank.

Además existe una cooperativa de ahorro y crédito: CACDU, y varias organizaciones de crédito al consumo.

En el ámbito cooperativo funcionan: 4 cooperativas agrarias, 1 de ahorro y crédito, 4 de consumo, 13 de producción y 19 de viviendas, las que totalizan 41 instituciones con aproximadamente 51.000 afiliados, según datos del foro de Diario La República Paysandú 1996.

### Entidades Gremiales y de Capacitación y Desarrollo

Se encuentran trabajando en el ámbito gremial agropecuario, cuatro instituciones: la Asociación Rural y Exposición FERIA, la Asociación de Agricultores del Litoral, la Asociación de Productores de Leche de Parada Esperanza y la Asociación de Productores de Leche de Paysandú.

Existen además las siguientes entidades de capacitación:

- C.C.U.: Centro Cooperativista Uruguayo
- CEDECO: Centro de Desarrollo Cooperativo
- CRECE: Centro Regional de Capacitación Empresarial
- I.T.C.T.: Instituto Técnico de Capacitación Turística
- CAFFI : Centro de Atención a la Familia en Forma Integral

## **4) LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ**

### **4.1) ORÍGENES E HISTORIA**

#### **4.1.1.) Origen**

El origen de la Asociación de Productores de Leche de Paysandú ( A.P.L.P.) se remonta a la creación de los Sindicatos Agrícolas Cristianos que surgen en la década del 30, a impulso de algunos sacerdotes católicos, de los cuales el más destacado fue Horacio Meriggi.

Según datos del Dr. Tomas Brena, citado por Francisco J. Pose SDB ( 1986 ), la situación del campo en los primeros años de este siglo era “caracterizada por la existencia de latifundios, minifundios y numerosos pequeños productores sin ninguna posibilidad técnica, de comprar o alquilar maquinaria, de abonar sus campos, o de comprar semillas buenas en mercados internacionales cercanos; asustados constantemente por el fisco, que exigía en la puerta del rancho por la renta o por los impuestos”.

Existía además, según Brena, “una composición geográfico política absurda: la campaña viviendo para la ciudad, para sus progresos y sus lujos, y mientras aquella se arrastraba ante la gran señora que le exigía todo, la capital mostraba su relativo esplendor a cuantos visitaban sus playas”.

En este contexto surgen fundamentalmente desde sectores vinculados a la Iglesia, algunos hombres que se transformarían en figuras señeras de la causa agraria.

Uno de ellos es el sacerdote salesiano Horacio Meriggi, quien se entrega a la obra de los Sindicatos Cristianos; de las Cajas Populares; de las Cooperativas de crédito, de consumo, de adquisición de maquinaria y de compra de tierras para colonizar.

El sacerdote advierte en la función abusiva del elemento intermediario, uno de los problemas más serios para el progreso de los pequeños productores rurales.

En tal coyuntura trata de informar sobre los abusos de los acopiadores, que producen la inflación artificial de los productos y el inevitable estrangulamiento del comercio minorista, y *plantea como solución implantar el régimen sindical cooperativo.*

Estos emprendimientos enfrentan diferentes obstáculos, como ser el campo de acción donde se desarrollan, donde predominan la indiferencia y la rutina de la gran mayoría de los trabajadores de la tierra; la desconfianza y el egoísmo; y la propaganda en contra de los perjudicados por estos emprendimientos: los intermediarios.

De todas formas la constancia de estos pioneros fue generando confianza en la gente y luego de algunas reuniones se fueron formando los sindicatos en diferentes zonas.

Más tarde con la finalidad de aunar esfuerzos e imprimir la misma orientación a las nacientes instituciones se crea la Federación de Sindicatos Cristianos, con personería jurídica, y sede en Paysandú.

A medida que toma importancia el movimiento, se adhiere a la Unión Económica del Uruguay, que toma a su cargo el fomento de la obra ya iniciada y la implantación, organización y vigilancia de los sindicatos.

Cuando en 1949 muere H. Meriggi, en un homenaje realizado en el parlamento, el diputado Dr. José Miranda resaltaba su obra afirmando: “en 25 años de trabajo logro crear: 65 sindicatos agrícolas, 3 federaciones, 1 confederación general, un total de asociados de 6000 familias de agricultores, 10 sindicatos que poseen galpones y depósitos en propiedad, colonias que abarcan 41.700 has. y que sirven de asiento a 450 familias, y 25 cajas populares en varios departamentos”.

En los años sucesivos a su muerte, el movimiento sindicalista agrario, entro en un proceso recesivo, entre otros debido a la falta de sustitutos que fuesen capaces de continuar su obra.

En 1954; luego de un período de escasa actividad, un grupo de productores lecheros, integrantes de la vieja “Casa del Agricultor Sanducero”, sindicato agrícola fundado por Meriggi, fundan la Asociación de Productores de Leche de Paysandú, con la misma base filosófica del sindicalismo cristiano.

La primer directiva fue designada en la Asamblea General Extraordinaria realizada el 19 de setiembre de ese año, estando integrada por los señores: Magdaleno Aguilera; Ramón Díaz; Francisco Martínez Haedo; Fernando Taboada, Ing. Agr. Juan Hatchondo; Eduardo Orihuela y el Ing. Agr. Pablo Rucks.

La Asociación se funda con el objetivo de defender los intereses de los productores del ramo de la lechería de Paysandú, luego la demanda de los productores hizo que fuera creciendo en el área de los servicios. Esto hace que su funcionamiento se asemeje mucho al de una cooperativa de primer grado.

#### 4.1.2.)Estatutos

En los estatutos aprobados en la asamblea antes mencionada se afirma que:

Art. 2o) La Asociación de Productores de Leche de Paysandú, estará constituida exclusivamente por personas o entidades que desarrollen su actividad en el ramo de la producción de leche y sean abastecedores del consumo de la ciudad de Paysandú.

Art. 3o) La A.P.L.P. tiene por objeto:

a) Amparar y estimular los intereses de todo orden del gremio de los productores de leche

b) Fomentar el espíritu de unión y solidaridad entre sus miembros y los que se dediquen a la misma actividad o tengan idéntico interés.

c) Gestionar de las instituciones públicas todas las medidas que se estimen convenientes en la defensa de sus miembros o de la industria láctea.

d) Ejercer la defensa de los intereses colectivos de los asociados en todas las cuestiones que pudieran afectarlos.

e) Intervenir ante las autoridades que correspondan para obtener la reducción o exoneración de impuestos que afecten a la industria de la producción de leche.

f) La asociación podrá adquirir, enajenar, hipotecar, preñar, arrendar y gravar bienes inmuebles y muebles y semovientes.

g) Servir de intermediario o cooperar en la adquisición de artículos útiles, herramientas, semillas, forrajes, etc. que necesiten los asociados para la instalación y explotación de la industria a la que se dedican, haciendo las gestiones que estime conveniente ante los poderes públicos, casas de comercio del país o del extranjero e

instituciones bancarias, para que esa adquisición se realicen en la forma mas ventajosa para la asociación.

h) Adquirir directamente con fondos de la institución, o con el que le suministren los asociados, los artículos y objeto indicados en el inciso anterior y enajenarlos o distribuirlos entre los mismos asociados de manera que estos obtengan beneficios con la intervención de la Asociación.

i.) Gestionar de los establecimientos comerciales nacionales o extranjeros, rebajas o descuentos en los artículos que para su industria utilizan los asociados.

j) Cooperar en la destrucción de toda plaga que afecte a la industria láctea, siguiendo las instrucciones y los procedimiento que aconsejen los técnicos que consultara a ese efecto.

k) Tratar de modificar las leyes u ordenanzas que sean contrarias al desarrollo de la industria láctea y gestionar las que puedan favorecerla.

l) Fomentar y prestigiar el establecimiento de cooperativas de producción y de consumo y de toda clase de organismos que contribuyan a la expansión y mejoramiento del gremio.

m) Propiciar la instalación de la usina que tendrá por objeto la centralización, higienización, distribución e industrialización de la leche de los abastecedores de la ciudad de Paysandú.

n) Evitar por todos los medios a su alcance que la organización y funcionamiento de esa usina, se haga perjudicando los intereses de los que actualmente son abastecedores de la ciudad de Paysandú.

ñ) Realizar y patrocinar conferencias sobre cuestiones relacionadas con los fines sociales o con cuestiones que interesen a la cultura de sus asociados y efectuar a este respecto una propaganda amplia e intensa.

### 4.1.3.)Historia

En los primeros años de la Asociación, la creación de una usina y la centralización de la remisión de leche fue tema central del accionar de la gremial.

La fiscalización de la remisión de leche era un tema preocupante para los productores en ese entonces.

En esos momentos no existía ninguna organización en la remisión de la leche a la planta urbana; situación problemática tanto para los productores como para los propios consumidores sanduceros.

Es así que es fundamental el papel desempeñado por la gremial, para la creación de la usina local.

En las décadas siguiente fue muy importante el papel de la A.P.L.P. para la formación de la Junta Nacional de la Leche.

Esta se funda el 29 de marzo de 1974 con la función de asesorar al poder ejecutivo en la fijación del precio de la leche y condiciones de pago, en programas y planes de desarrollo para el sector y sobre el abastecimiento de leche a todo el país.

La Junta Nacional de la Leche funciona con un consejo directivo, una comisión asesora y tres unidades ejecutoras; la del Plan Nacional de Desarrollo Lechero, la ejecutora de precios, abastecimiento y habilitaciones y la unidad ejecutora de exportaciones e importaciones.

El Consejo Directivo posee seis integrantes designados por el Poder Ejecutivo; siendo uno delegado del MGAP, uno del Ministerio de Economía y Finanzas, dos delegados de la industria y dos los productores. Por su parte a la comisión asesora se integra con delegados de todos los sectores sociales.

En los años de la década del 70, se destaca en la A.P.L.P. la figura del Sr. Carlos Aguilera, cuya trayectoria en el ámbito gremial es reconocida por los socios de la institución.

A fines de la década del 80 y principios del 90 la asociación toma un nuevo impulso, y es así que surgen varios grupos de productores, un grupo de jóvenes, se logran los primeros campos de recría por administración propia y en estos últimos años se pone en funcionamiento un criadero de cerdos.

Hoy la Asociación se encuentra económicamente sólida y con objetivos gremiales claramente definidos, pero con problemas de participación que se hacen evidentes al momento de integrar las comisiones.

#### 4.2.) ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Las autoridades que rigen los destinos de la Asociación de Productores de Leche son: la Asamblea General de Socios, la Comisión Directiva y la Comisión Fiscal que tienen los cometidos que le confieren los estatutos.

La Asamblea General se reúne ordinariamente en forma anual, en la primera quincena del mes de abril y en esta se presenta un orden del día donde se incluye: 1) la memoria y el balance anual, 2) la elección de autoridades, para lo cual se designa una Comisión Electoral y 3) asuntos varios, donde se tratan otros temas de interés para los asociados.

Además la asamblea de socios se puede reunir en forma extraordinaria, siempre que la comisión directiva lo estime conveniente y necesario o lo soliciten el 10 % de los socios activos.

La Comisión Directiva se encarga de la administración y dirección de la Asociación; de acuerdo con los estatutos y las normas dictadas por la Asamblea General.

Esta integrada por siete miembros titulares y siete suplentes, que distribuyen sus cargos en: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y tres vocales.

Por su parte la Comisión Fiscal se integra con tres titulares y tres suplentes, y tiene la función de fiscalizar y controlar lo actuado por la directiva.

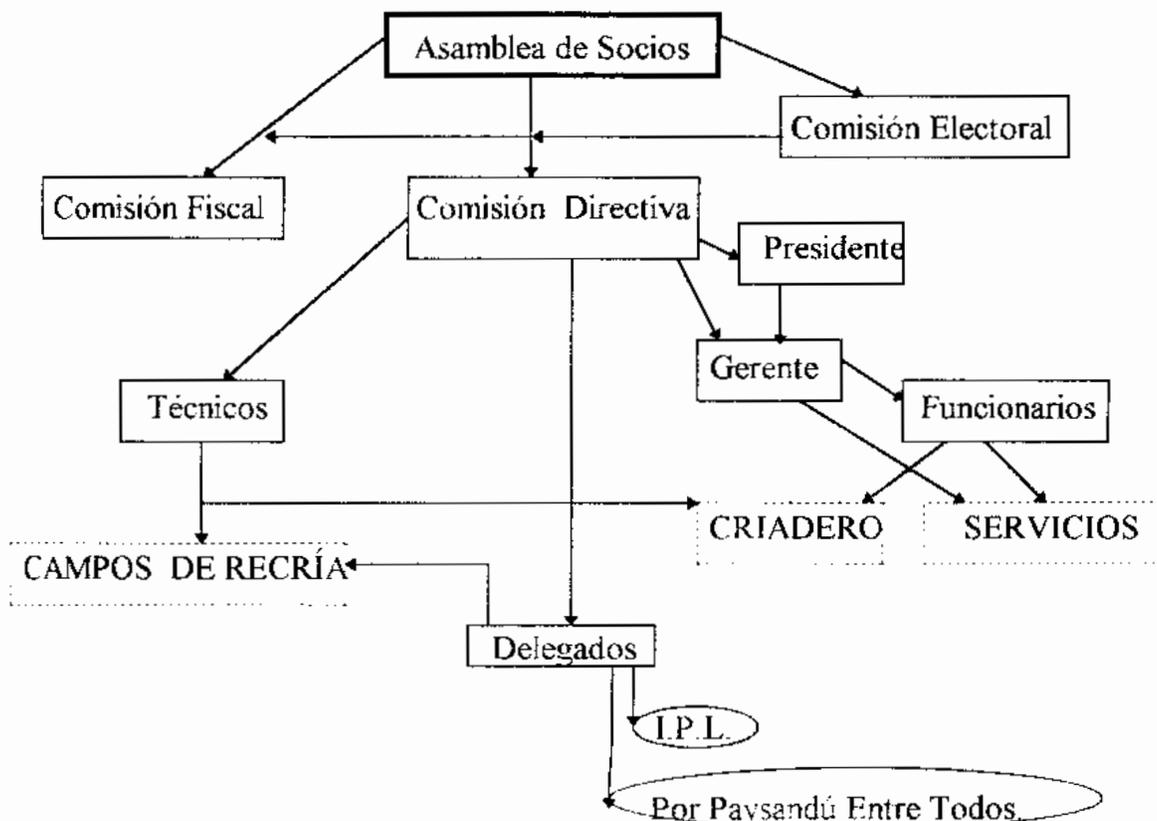
Los cargos de ambas comisiones duran un año, pudiendo sus miembros ser reelectos, siendo los cargos todos honorarios, excepto la presidencia que es remunerada.

Cuenta además la Asociación con un Gerente, que es también miembro de la directiva, con voz, pero sin voto. Su función es dirigir las gestiones de todas las áreas de servicio que posee la institución y actuar como nexo entre la directiva y los funcionarios, socios y cualquier agente externo que dese vincularse con la gremial.

Además la A.P.L.P. tiene delegados a las organizaciones de segundo grado que administran los campos de recría y un técnico que coordina el funcionamiento de estos campos y del baño de ganado de "La Estaca".

Un esquema simplificado del funcionamiento de la Asociación es el que se detalla a continuación:

Figura N0 1: Esquema de Funcionamiento de la A.P.L.P.



### 4.3.) LA MASA SOCIAL

#### 4.3.1.) Tipo de Socios

Existen en la asociación tres tipos de socios.

1) Socios Remitentes a PILI S.A.: estos aportan el 0,8 % de la remisión de leche a planta, accediendo de esta forma sin costo al servicio de gestoría y a los demás servicios mediante aportes con descuentos.

2) Socios No Remitentes: son los que abonan una cuota fija y pueden acceder a cualquiera de los servicios mediante el pago por estos.

3) Socios de Algún Servicio: son los que abonan la cuota por el servicio al que están adheridos.

#### 4.3.2.) Número de Socios

La asociación cuenta en la actualidad con 150 socios activos, que son los remitentes a planta.

Este número fue mayor en los años 70 y 80 pero se redujo debido fundamentalmente a la desaparición de productores, y en algunos casos a desafilaciones.

A continuación se presenta un cuadro con la estratificación por tamaño de los socios de la gremial

Cuadro N0 9: Estratificación por Tamaño de los Socios de la A.P.L.P.

Tamaño de los Predios (Has.)	No de Predios	Porcentaje
0 a 19	28	15,5
20 a 49	44	24,4
50 a 99	37	20,6
100 a 199	37	20,6
200 a 499	18	10
mas de 500	16	8,9

Fuente: Datos proporcionados por PILI S.A. a la Oficina de Desarrollo de la I.M.P. correspondientes a la remisión del 1994.

Nota: Los datos son del año 1994, por lo que el número total de remitentes es mayor al actual.

#### 4.3.3.) Participación

La participación de los asociados de la A.P.L.P., no escapa a la realidad de todo el sector cooperativo en el país.

Son una constante los problemas de baja participación y de falta de gente para integrar los cuadros de las comisiones.

El principal mecanismo de participación es la Asamblea General de socios, mas allá de que la Directiva esta abierta a escuchar todo tipo de planteos.

Tomando como indicador de participación, el número de concurrentes a las asambleas y las intervenciones de estos en la misma se confirma lo planteado al principio.

Según consta en actas, el número de socios que ha participado en asambleas, ordinarias y extraordinarias en los últimos años ha sido de 54 en el 95; 42 en el 96; y 32 y 49 en las dos realizadas en 1997.

En general, si bien el número de asambleístas ha ido disminuyendo año a año, este acompaña la caída en el número de socios.

Si se toma en cuenta el porcentaje de participantes en relación al total de socios este se ha mantenido constante a través de los años variando entre un 40 y 50 %.

Otra característica son las pocas intervenciones que se dan en las asambleas, repitiéndose siempre los mismos nombres de productores que piden la palabra.

Lo mismo sucede con los integrantes de las comisiones, pudiéndose constatar que existe muy poca variación en sus integrantes a través de los años.

Existen además otras instancias de participación, como ser las reuniones mensuales del campo de recria, donde los productores pueden concurrir a informarse y a ver sus animales. Sin embargo, en estas instancias tampoco se logran una buenas concurrencias.

#### 4.3.4.) Comunicación

La forma de comunicación de las autoridades con la masa social se basa fundamentalmente en la comunicación personal, a través de la base de radio, de visitas de los directivos a los productores cuando surgen temas de interés, y mediante circulares que se reparten a través de los camiones que levantan la leche.

Además existe en la sede de la Asociación un cartelera, donde se publican diversas informaciones de interés para los productores

En años anteriores también se emitía un boletín con informaciones varias, pero actualmente no se esta editando.

#### 4.3.5.) Los Grupos

Es importante destacar que en los años 90, se impulso la creación de varios grupos de productores y de un grupo de jóvenes.

Si bien las experiencias fueron buenas, estos enfrentaron algunos problemas que determinaron que hoy no estén funcionando.

En el caso de los jóvenes, además de problemas internos, las distancias entre las residencias de los integrantes resulto ser una importante y desgastadora limitante.

#### 4.4.) INFRAESTRUCTURA

La A.P.L.P. cuenta con una amplia infraestructura, la que le permite llevar adelante las funciones empresarial, de servicios y gremiales que debe cumplir.

La sede central funciona en la “vieja” ”Casa del Agricultor Sanducero”; en calle Dr. Luis A. de Herrera 835 en Paysandú.

En este local se reúne la comisión directiva, en la sala de directorio: “Horacio Meriggi”, Además funciona una secretaria, donde se concentra la información de las diferentes áreas de la asociación.

También funcionan en el lugar, la base de radio, con 70 equipos trabajando las 24 horas del día, y un despacho para la venta de insumos y artículos de la canasta familiar.

Junto a la sede central, cuenta la Asociación con un galpón donde se almacenan insumos como raciones, semillas, etc.

Además del patrimonio mencionado; la A.P.L.P. administra en el interior del departamento dos campos de cría y un criadero de cerdos.

Los campos de recría, uno del Instituto Nacional Colonización; en ruta 26 y otro de la Intendencia Municipal; en Corrales de Abasto, se administran en forma conjunta con COLEQUE y la Asociación de Productores de Leche de Parada Esperanza (A.P.L.P.E.) en el primer caso, y solo con la gremial en el segundo.

El criadero de cerdos funciona en 15 has. arrendadas al I.N.C. en ruta 3; a la altura del arroyo San Francisco.

Este lugar cuenta con pistas de engorde, parideras, y un sistema de distribución de suero por caño hacia los comederos, además de un galpón y casa para el personal.

Es claro que esta amplia infraestructura hace necesario que la asociación cuente con el personal capaz de hacerla funcionar.

Es así que trabajan para la asociación: 1 gerente ( o secretario rentado ), 2 funcionarias administrativas, en la base de radio: 3 operadores titulares y 2 suplentes, 1 peón de galpón y 1 limpiadora que concurre dos veces por semana; además trabajan en el criadero 1 capataz y 2 peones y en los campos de recría 2 capataces, 1 peón y una cocinera, siendo estos últimos funcionarios de la organización de 2do grado que los administra.

Es de destacar que en general el personal esta muy consustanciado con la gremial, algo que es característico del sistema cooperativo, y que facilita el funcionamiento de la institución.

Cuenta además la asociación con tres técnicos que trabajan: 1 en el baño de ganado de "La Estaca" y en los campos de recría y 2 en el criadero de cerdos.

#### 4.5.) SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad la A.P.L.P. se encuentra consolidada en la tres áreas en que se desempeña: gremial; empresarial y de servicios.

##### 4.5.1.) Área Gremial

Es integrante de la Intergremial de Productores de Leche, organización de segundo grado que nuclea a las gremiales lecheras de varios departamentos y tiene sede en Montevideo.

La Asociación está totalmente integrada a esta institución y en noviembre del pasado año fue sede de su asamblea anual, que por primera vez se realizó en el norte del país.

Desde esta fecha además, el entonces presidente de la A.P.L.P., Sr. Luis Thomasett, ocupa la vice presidencia.

A nivel local la Asociación integra además el movimiento “Por Paysandú Entre Todos”, conformado por varias fuerzas vivas locales (trabajadores, empresarios, comerciantes e Iglesia) y que tiene como objetivo reactivar económica y socialmente al departamento, sumergido en una profunda crisis, debido fundamentalmente al cierre de varias de las industrias que fueron el motor de su economía.

Además de integrar estas entidades, la A.P.L.P. tiene un excelente relacionamiento con otras instituciones, tanto a nivel local como nacional.

Un ejemplo de ellos son los numerosos convenios y proyectos encarados en común con otras instituciones como la I.M.P., la Facultad de Agronomía, el I.N.C., la Casa de la Universidad, el Centro Medico Veterinario, PILI S.A., la A.P.L.P.E. y el M.G.A.P. entre otros.

Esta buena inserción de la gremial a nivel local y nacional es de fundamental importancia para la defensa de los intereses de los productores y le a permitido concretar logros importantes para el sector, como por ejemplo los campos de recría o los tanques de frío para grupos de pequeños productores que entregó el M.G.A.P.

#### 4.5.2.) Servicios

La institución presta a sus asociados una amplia gama de servicios que le permite cumplir con otro de los objetivos para la que fue creada.

Los servicios más importantes son:

##### Convenios

-COMEPA: Mutualista medica de Paysandú, realizándose el pago a través de PILI S.A.

-OPAM y

-COODEPA: Ambas cooperativas odontológicas, pagando los socios, cuotas mensuales con arancel diferencial .

##### Gestoría:

Se realiza en forma gratis, es decir solamente con el costo de la cuota social.

Se llevan 120 carpetas de productores, se realizan tramites ante B.P.S. y D.G.I.; Declaración Jurada ante DICOSE; balances y liquidaciones de sueldos y jornales.

##### Servicio odontológico:

Están afiliados a este servicio 285 socios, que mediante el pago de una cuota mensual tienen derecho al pago del 50 % del trabajo a realizar.

### Base de Radio

Cuenta con 70 equipos trabajando a través de la base que funciona en la asociación. Además se realizan ventas de equipos y accesorios.

### Venta de insumos

Se realiza en la Asociación la venta de: raciones lecheras, afrechillo de trigo, semilla de algodón, sorgo, ración de terneros, sales minerales, artículos de limpieza para el tambo, ropa de trabajo, y artículos de la canasta familiar entre otros.

## 4.5.3.) Área Empresarial

Esta área de la Asociación, le permite a la institución además de brindar los servicios demandados por el productor; consolidarse económicamente; poder abaratar la cuota social; cumplir mejor la tarea gremial, que no genera ingresos y bajar el costo de los demás servicios, sobre todo los orientados al pequeño productor.

### Criadero de Cerdos

Funciona en la asociación desde 1995, y está instalado en 15 has. de una fracción de campo del I.N.C. en el km. 386 de la ruta 3.

Fue creado con dos objetivos: generar un ingreso complementario para un grupo de pequeños productores a través de la venta de cachorros al criadero y tener una fuente de recursos extra para la A.P.L.P. a través de la venta de cerdos terminados.

Este emprendimiento debió sortear varias dificultades económicas, pero hoy se encuentra funcionando, generando ingresos para la Asociación y permitiendo cumplir los

compromisos con los acreedores, a pesar de las dificultades que se generan sobre todo cuando caen los precios del cerdo.

De todas formas los problemas económicos que se suscitaron en las primeras etapas, no permitieron cumplir con el primero de los objetivos: la cría de cerdos en los predios de los productores y es éste uno de los desafíos a cumplir en el corto plazo.

### Campos de Recría

Los campos de recría con que cuentan hoy los productores constituyen el logro de una meta muy anhelada por las gremiales.

La A.P.L.P. contó en 1988 con un campo del I.N.C., gestionado por administración propia, pero que luego de numerosas gestiones, y a pesar de estar al día con la renta, debió ser entregado, pasando luego a remate judicial. ( Thomasset 1993 )

Los animales que allí se encontraban, pasaron a un campo de recría por capitalización, en el departamento de Río Negro. Mientras tanto la Asociación siguió buscando la posibilidad de conseguir su propio campo, de manera de, a través de la autogestión bajar los costos.

*Es así que se logra en primera instancia, que la I.M.P. cediera 100 has. de los antiguos corrales de abasto a las dos gremiales lecheras, de Paysandú y Parada Esperanza.*

Este campo de recría se encuentra funcionando por sistema de pastoreo, estando destinado sobre todo a la demanda de los pequeños productores.

El otro campo de recría con que cuentan las gremiales del departamento, se encuentra ubicado en el km. 117 de la ruta 26. Este es una fracción de 2000 has. del I.N.C., que en 1996 fue cedida para su administración a la cooperativa de segundo grado: CALTIECO, integrada por COLEQUE, la A.P.L.P.E. y la A.P.L.P.

En este último se está en una etapa de poblamiento del campo y de realización de algunas mejoras.

## 4.6.) SITUACIÓN INSTITUCIONAL

El análisis de la situación institucional será encarado desde dos puntos de vista: el económico financiero, a través de los resultados económicos del último año, y el funcionamiento en general.

Los datos económicos que se presentan a continuación demuestran la estabilidad económica de la institución.

El estado de resultados en los últimos años ha dado márgenes positivos, lo que habla de un buen manejo económico de la empresa.

Cuadro N° 10: Estado de resultados ejercicio comprendido entre el 1/ 4/ 96 y el 31/ 3/ 97 (US\$)

EGRESOS		INGRESOS	
Costos de ventas	138.566,7	Ventas	144.878,8
Sueldos y jornales	33.567,3	Ingresos Radio	19.651,7
Gastos de funcionamiento	23.118,5	Ingresos Cuota de Leche	55.640,3
Becas	2.520,7	Ingresos Recría	312,4
I.P.L.	2.031,6	Ingresos La Estaca	1.714,1
		Ingresos Criadero	97.742,3
Sueldos y gastos La Estaca	2.825,2	Acrecimiento de Cerdos	19.429,0
Reparación de Trailla	926,5	Ingresos Varios	1.573,9
Campos de recría	1.746,6	Ingresos Financieros	833,2
		Descuentos Obtenidos	3.896,6
Gastos Base de Radio	8.988,5	Donaciones	29.566,8
Sueldos Base de Radio	10.415,6		
Gastos del Criadero	100.575,1		
Intereses y Descuentos	1.850,5		
Diferencias de cambio	1.546,2		
<b>TOTAL de EGRESOS</b>	<b>328.683,7</b>	<b>TOTAL de INGRESOS</b>	<b>375.239,0</b>
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>46.555,3</b>	

Fuente: Datos Presentados en la Asamblea Anual 1997.

Cuadro N0 11: Balance 1997 (U\$S):

ACTIVO		PASIVO	
Disponible	14.065,6	Exigible	62.939
Exigible	21.882,8	Deudas diversas	8.989
Créditos Diversos	11.184,3		
Inversiones (Criadero, Campos de recría, Partes sociales.)	26.146,3	PASIVO TOTAL	71.929
Realizable	68.852,3	PATRIMONIO	81.161
Activo Fijo	10.958,7		
ACTIVO TOTAL	153.090,0	TOTAL	153.090,0

Fuente: Balance presentado en la Asamblea Anual 1997.

### Funcionamiento y Comentarios Finales

La institución ha crecido económicamente en los últimos años y continúa en ese proceso. Los campos de recría y el criadero de cerdos son ejemplos de esto.

Se debe tener en cuenta que ambos emprendimientos se encuentran en las primeras etapas, lo que implica que se deban realizar una serie de inversiones, que aumentan los gastos de la Asociación, y que se verán recompensadas a largo plazo.

Otro hecho a destacar, es que este crecimiento empresarial le ha permitido a la Asociación bajar la cuota social un 20 %, demanda reclamada por los productores, fundamentalmente por los de mayor tamaño.

En el área gremial, es importante mencionar que la asociación tiene una clara línea de acción y una buena identificación de los problemas reales que afectan al sector.

Esto, y la buena inserción en diferentes ámbitos, han permitido la obtención de importantes logros, tanto para la institución, como para los productores.

De todas formas quedan temas por resolver; uno de ellos es el trabajo en el área social; ya sea con grupos de productores, de jóvenes o de mujeres, ya que dinamizar esta área puede resultar importante para la Asociación, sobre todo en momentos en los cuales es crítica la participación.

El crecimiento en los servicios es también importante, sobre todo porque es lo que más se visualiza hacia afuera, ya que el trabajo gremial a pesar de ser fundamental, no se valora como corresponde, porque en el corto plazo, los resultados no son tan visibles.

## **5.) ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

### **5.1.) SITUACIÓN DEL SECTOR LECHERO**

En la lechería se ha dado un proceso de expansión, en especial a partir de 1975, estimándose que se destinan al rubro, actualmente en el país, 860.000 has., manejándose unas 660.000 cabezas de ganado.

La producción de leche alcanza los 1.000 millones de litros, equivalentes a 315 lts./ habitante / año.

En el aspecto social, la importancia del sector se refleja a través de la existencia de 8.200 tambos, donde trabajan unas 34.000 personas. ( Hernández y Pereira, 1994 )

El sistema de producción es de tipo pastoril extensivo, ya que se sustenta en el uso directo de pasturas, las que se complementan con reservas forrajeras y suplementos concentrados.

El aumento en el uso de praderas artificiales plurianuales ha sido la clave, para explicar la dinámica que caracteriza al sector. Los efectos producidos por el cambio técnico pueden apreciarse a través de la productividad media por hectárea, que en la cuenca sur aumento de 780 lts./ año a 1370 lts./ año desde los años 1980 a 1992.

Estos procesos de renovación tecnológica y de crecimiento productivo tuvieron la particularidad de que no marginaron a los tambos de menor tamaño, sino que incluso permitieron la reconversión de productores de otros rubros hacia la lechería.

En este proceso tuvieron un papel fundamental algunas instituciones, como por ejemplo CONAPROLE, que promovieron cambios y apoyaron de diversas formas a los productores, ya sea con asistencia técnica o financiación de créditos.

Esta situación hoy ha cambiado, y el sector lechero comienza a expulsar productores del rubro.

La disminución en el número de predios y el aumento en el área de producción, son indicadores de la desaparición de pequeñas empresas, las que generalmente son absorbidas por empresas de mayor tamaño que cuentan con mayores posibilidades de adoptar tecnología.

Es claro que son los problemas de la pequeña escala, una de las limitantes más importante para el desarrollo de los pequeños productores, ya que el tamaño de los predios hace que no se generen los ingresos suficientes como para incurrir en los costos que permitan las innovaciones, aún de aquellas neutras, con respecto a la escala de producción. (Figueroa, 1990.)

## 5.2.) SITUACIÓN EN PAYSANDÚ

La zona Litoral-oeste tiene una larga tradición ganadera agrícola y en general esta comprendida por explotaciones de mayor tamaño que en la cuenca sur.

En los años 80 se incorporaron al sector un número significativo de establecimientos, que cambiaron de actividad atraídos por las condiciones de mayor seguridad comercial y mayores ingresos que ofrecía la lechería, que contribuyeron al desarrollo del rubro.

Según datos del Censo General Agropecuario de 1990, el destino de la producción láctea en Paysandú es el siguiente:

Cuadro No[ninguna] 12: Destino de la Producción Láctea.

	No Predios	Producción			Venta	
		Total	Consumo	Elaboración	A Planta	Particular
Paysandú	448	133.573	8.188	5.874	118.403	1.108
Uruguay	8.259	2.744.771	179.917	255.672	2.232.064	77.118

Fuente: Censo General Agropecuario 1990.

Si bien estos números han sufrido modificaciones en los últimos años, permiten afirmar que el principal destino de la producción láctea sanducera es la industria.

### 5.3 ) LA FORMA DE PRODUCIR

La mencionada tradición agrícola de esta zona, se refleja también la producción lechera.

Es así que resulta común que los productores lecheros realicen praderas, verdeos y reservas (silo o grano ) para el tambo.

El manejo alimenticio de los rodeos se basa en el uso de praderas permanentes y de verdeos de invierno y de verano, utilizando en estos casos, avena y sorgo o moha respectivamente.

Esta base forrajera es complementada además, con el uso de ración y de reservas como silo de maíz o fardos de pradera.

Este manejo en muchos casos enfrenta la limitante de una falta de planificación a largo plazo, que determina la escasez de forraje sobre todo en años de sequía.

Esto lleva a que generalmente los productores tengan un exceso de animales en ordeño, lo que determina una disminución en la producción por animal.

En cuanto al manejo reproductivo, la tendencia es a mantener las pariciones todo el año, siendo frecuente el uso de la técnica de inseminación artificial y la sincronización de celos.

A nivel de predios existen problemas como la erosión, sobre todo en suelos chacreados, y de baja persistencia de las praderas, fundamentalmente por problemas de enmalezamiento. Las causas de esto último son malos manejos, problemas hídricos, origen de la semilla y falta de refertilizaciones.

Una de las principales limitantes para la incorporación de tecnología es al igual que en otras zonas del país, el bajo ingreso de la mayoría de los predios y en muchos casos la falta de asistencia técnica integral.

De todas formas la integración vertical y el buen relacionamiento entre la industria y los productores, les permite a estos últimos poder financiar la compra de insumos y acceder al asesoramiento técnico a través de las plantas.

## 5.4.) ANÁLISIS PRODUCTIVO

### 5.4.1.) Indicadores Productivos

Se presentan a continuación algunos indicadores correspondientes a diferentes modelos productivos. Tres corresponden a tambos comerciales, de diferente escala, y con explotaciones de tipo familiar y empresarial; y dos, a predios de carácter experimental y demostrativo.

La clasificación de los predios es la realizada por DIEA, citada por Hernández y Pereira (1994) y se basa en la cuantificación de la mano de obra asalariada. Según esta son predios familiares los que empleen menos de 25 jornales anuales, transicionales los que tengan menos de 2 asalariados permanentes y empresariales los establecimientos con más de 2 empleados permanentes.

Cuadro No. 13: Indicadores Productivos de Predios Lecheros

Indicadores	Predios				
	Familiares		Empresarial	Experimentales	
				Conaprole	INIA
S. P. L.(has.)	60	88	422,5	S/D	S/D
V.O.	30	32	185	S/D	S/D
V.S.	14	10	120	S/D	S/D
lts./ ha.	4,4	3,5	7,0	7,6	12,8
lts./ V.O.	11,5	8,6	16	15,4	16
lts./ V.M.	7,0	6,6	9,7	12,5	13,2
V.M./ ha.	0,75	0,47	0,72	0,62	0,96
V.O./ V.M.	0,68	0,76	0,6	0,81	0,83
Sup.( kg./ lt.)	S/D	0,16	S/D	0,62	0,29
I.I.P.	13	16	20	13	12
L.L.	7,6	12,3	10,3	S/D	S/D

Fuente: Tesis 2522 de Facultad de Agronomía y datos proporcionados por docentes de la E.E.M.A.C. correspondientes a los años 1996 y 1997.

Los datos de los predios comerciales, fueron proporcionados por docentes de la E.E.M.A.C. y corresponden a los años 1996 y 1997, mientras que para los predios experimentales se presentan resultados provenientes del convenio entre la Facultad de Agronomía y CONAPROLE y del INIA "La Estanquera".

Corresponde aclarar que se deben relativizar estos resultados, por provenir de diferentes fuentes y por que corresponden a distintos años.

Deberá tenerse en cuenta además, las diferencias existentes en cuanto a disponibilidad de recursos, en los predios experimentales y los tambos empresariales y familiares.

De todas formas, lo que se pretende es dar una idea general de la productividad de las empresas lecheras y tratar de identificar las posibles limitantes tecnológicas que la afectan.

#### 5.4.2.) Diferencias Tecnológicas

Una de las principales limitantes que influye sobre los indicadores presentados es la alimentación, que es la que permite mejorar el estado de los animales, y con ello la producción individual. Esta determina además que se pueda aumentar la dotación y en consecuencia la producción por hectárea.

Estas restricciones deben ser levantadas con una adecuada planificación de la base forrajera, y con el uso estratégico de suplementos.

Además de las diferencias mencionadas en cuanto a la alimentación, existen otros factores, como el manejo, la reproducción, la sanidad y la gestión entre otros, que también afectan la producción lechera de estos establecimientos.

Los problemas alimenticios, están directamente relacionados a la mala implantación de las mejoras forrajeras, sean estas praderas o verdes.

En estos casos las principales limitantes son: la falta de planificación, que se refleja en rotaciones no estabilizadas y desajustes en las fechas de siembra; la escasa utilización de fertilizante y en algunas oportunidades problemas con las máquinas de siembra.

Todos estos elementos, traen en consecuencia problemas como: mala implantación, poca persistencia, enmalezamientos, y baja producción de materia seca.

Otro factor importante en la producción lechera es el uso de reservas, ya sea ensilaje, heno o concentrados, el que es variable, sobre todo en tambos chicos.

También el largo de lactación, los intervalos interpartos y el control de los servicios entre otros, son elementos a mejorar y que afectan la productividad de los tambos.

Algo que tampoco se puede dejar de considerar, es que la mayoría de los establecimientos no llevan registros, esto hace difícil la identificación de las limitantes del sistema, tanto para los técnicos como para los productores.

#### 5.4.3.) Resultados Económicos

Los datos económicos que se detallan a continuación, pertenecen a los mismos predios de los que se presentaron los indicadores productivos, utilizándose la misma fuente de información.

Cuadro No. 15: Indicadores Económicos de Predios Lecheros.

Indicadores	Predios				
	Familiares		Empresarial	Experimentales	
				Conaprole	INIA
S.P.L. (has.)	60	88	422,5	S/D	S/D
Precio(U\$\$/ lt.)	0,161	0,16	0,21	0,145	0,16
C.V. (U\$\$/lt.)	0,13	0,11	0,13	0,12	0,11
C.V./ha. (U\$\$)	296	130,15	211,7	395,0	611
P.B./ha. (U\$\$)	412,6	229,4	602	416	840
I.K./ha. (U\$\$)	S/D	S/D	S/D	96	224
Rel: CT/PB	0,94	0,94	0,74	0,76	0,7
R %	2,18	0,02	7,9	7,7	12

Fuente: Tesis 2522 de Facultad de Agronomía y datos proporcionados por docentes de la E.E.M.A.C. correspondientes a los años 1996 y 1997.

Nota: El costo variable por litro ( CV ) incluye alimentación, servicios, sanidad, impuestos y combustible, no teniendo en cuenta mano de obra, renta, intereses, depreciaciones y demás costos fijos.

Se deben realizar antes de analizar estos resultados, las mismas consideraciones que para con los datos productivos, ya que el uso de diferentes fuentes de información, puede implicar diferentes formas de cálculo para estos indicadores.

De todas maneras se puede concluir que existen dos factores que afectan el resultado económico de los tambos comerciales.

Por un lado la producción total, representada como producto bruto por hectárea, y por otro el costo de producción, que reduce los márgenes de ingreso.

En el actual contexto, de caída del precio de la leche y de aumento en los costos de producción, son los mencionados, puntos a atacar para lograr mejorar los ingresos de las empresas lecheras.

Existen además otros factores que afectan la estabilidad de los predios comerciales, sobre todo a los de menor escala, y es el endeudamiento, tanto con la industria y con la banca, como con otros organismos.

Declaraciones realizadas por dirigentes gremiales, afirman que en la actualidad, existen mas de un 50 % de los productores con “números rojos” frente a la industria. (Thomasset, comunicación personal.)

Este endeudamiento limita el acceso a nuevos créditos, reduce la capacidad de inversión e impide la incorporación de tecnología por parte de los productores.

### 5.5 ) LA BRECHA TECNOLÓGICA

Se pueden identificar en el sector lechero una amplia gama de estratos productivos, si se los clasifica según el nivel tecnológico que poseen.

Por un lado existen predios empresariales, donde sus indicadores están a un nivel similar al de los predios experimentales, aplicándose en ellos el mismo paquete tecnológico y realizando una gran inversión de capital.

Estos son la minoría, pero remiten un mayor volumen a planta que los restantes productores. Son además permanentes demandantes de tecnología, y es en ellos, escasa la brecha tecnológica con la investigación nacional.

Por otro lado existe: un amplio estrato de productores que presentan una gran heterogeneidad en tecnología aplicada (Transicionales y Familiares), y un importante número de tambos familiares de escasos recursos y con muy bajo nivel tecnológico. (Hernández, comunicación personal )

En estos casos la principal limitante es la capacidad de inversión y su escala productiva.

Consultados al respecto los técnicos que trabajan en la zona, coinciden en afirmar que mas allá de la cultura conservadora, que en algunos casos es real, la principal limitante para la modernización, está en la emigración de la juventud hacia las ciudades que determina que queden en los establecimientos las personas de mayor edad, con pocas expectativas de futuro.

La causa de esta problemática es la mencionada falta de escala de producción, que no permite la incorporación de los hijos de los productores al sistema productivo.

En los predios transicionales y familiares la incorporación de tecnología se hace mas dependiente de las posibilidades de cada productor, observándose en microregiones, diferencias en la adopción de tecnología en cada predio.

En estos casos son fundamentales los programas de extensión, que brinden un asesoramiento integral, y que permitan la adopción de tecnología, atenuando los riesgos que implica la misma.

Se deben también buscar la formas de financiación, ya que es esta una de la principales limitantes en estos procesos.

La adopción de tecnología depende del acceso a créditos acordes con la rentabilidad de los sistemas productivos. El Estado se ha retirado de los créditos subsidiados y la tasa de interés de los mercados informales es alta. El crédito FIDA, es una excepción en la materia.

Como afirma Bordenave (1977), en referencia a la producción familiar, a pesar de "las restricciones y limitaciones en que operan estos productores ( magro capital, dificultad de acceso al crédito, pequeña extensión de tierra, escasa y poco tecnificada mano de obra, etc.), estos consiguen ser altamente eficientes en el manejo de sus sistemas, alcanzando (asi) una supervivencia histórica".

Para estos predios familiares se hace cada vez mas necesaria la aplicación de políticas diferenciadas por parte del Estado, de forma de mejorar la competitividad que han perdido.

Se necesita una nueva articulación que canalice la acción del Estado con la de los agentes privados, en un contexto más proclive al desarrollo, o sea que no excluya la participación estatal. La misma debe promover el desarrollo tecnológico, que para los pequeños productores, es claro que no puede lograrse a partir de los mecanismos exclusivos del mercado.

## **6.) LA ASISTENCIA TÉCNICA**

### **6.1.) LA ASISTENCIA TÉCNICA EN LA A.P.L.P.**

Si bien no existe en la A.P.L.P. un equipo técnico funcionando, sí se pueden identificar dos formas de servicio técnico orientados hacia la Asociación y a los productores.

Por un lado se encuentran los técnicos de la propia gremial y que desarrollan actividades en los campos de recría y en el criadero de cerdos y por otro el Departamento Técnico de PILI S.A., que si bien es independiente de la Asociación se encuentra a disposición de esta y de los productores.

#### **6.1.1.) Los Técnicos de la A.P.L.P.**

Los técnicos contratados por la Asociación son tres médicos veterinarios.

Uno de ellos trabaja de forma permanente, desarrollando su actividad como coordinador del baño de ganado que administra la asociación, y de los campos de recría administrados por las gremiales lecheras, debiendo informar en las reuniones de Comisión Directiva sobre las actividades realizadas y planificadas.

A los otros dos técnicos, les son contratadas las jornadas que sean necesarias en el criadero y en los predios de productores integrados al sistema de producción de cerdos.

Estos son los encargados de planificar el funcionamiento del criadero, de formular las raciones y realizar los controles sanitarios que sean necesarios.

De todas estas actividades presentan un informe escrito, que es puesto a consideración de la Comisión Directiva, y que es ejecutado por el administrador del criadero.

### 6.1.2.) El Departamento Técnico de PILI S.A.

Integran el departamento técnico de la planta de PILI, dos ingenieros agrónomos y una medica veterinaria.

El trabajo de los técnicos se basa en el asesoramiento a los productores que lo soliciten y en la evaluación y aval de los planes productivos que estos financian a través de la planta.

Las visitas a los predios se realizan aproximadamente cada 15 días, dependiendo de la demanda de los productores, centrándose sus inquietudes fundamentalmente en el manejo de herbicidas y algunos otros temas puntuales.

El asesoramiento veterinario por su parte, esta enfocado a los problemas de calidad de leche y en el caso de algunos predios chicos, también al manejo reproductivo del rodeo.

Además existe un permanente contacto con la A.P.L.P., colaborando con esta en la planificación y otros trabajos que se realicen en los campos de recría, asesorando los cultivos que realice la asociación y elaborando informes productivos de productores o de grupos de productores que esta necesite.

Es de destacar que existe conformidad por parte de los productores y los directivos de la A.P.L.P., en cuanto al trabajo realizado por los técnicos.

Afirman los técnicos que la forma de trabajo que llevan adelante, les permite cubrir sin mayores dificultades la demanda de los productores.

Consideran sin embargo, que si se pretendiera realizar un asesoramiento integral y un seguimiento de los predios, no sería posible llegar a todos los remitentes.

## 6.2.) PROGRAMA INTEGRAL DE EXTENSIÓN DE LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL MARIO A. CASSINONI.

Si bien este proyecto no alcanza en forma directa a todos los socios de la asociación, si involucra directamente a los asociados residentes en Colonia 19 de Abril.

El proyecto pretende lograr una mejora de las condiciones de vida de los pequeños productores lecheros de la región de la E.E.M.A.C. y sus familias.

Se viene desarrollando desde 1996, es impulsado por las Facultades de Agronomía y Veterinaria y la financiación esta a cargo de la Comisión Sectorial de Extensión y Actividades en el Medio (CSEAM) de la Universidad de la República.

Las actividades se realizan en la Colonia 19 de Abril, ubicada 20 km. a este de la ciudad de Paysandú, contando con el aval de las dos gremiales lecheras ( A.P.L.P.E. y A.P.L.P.) y el apoyo de varias instituciones como: la I.M.P., el I.N.C., la Sociedad Apícola Uruguaya y el Laboratorio Rubino.

El equipo de trabajo es multidisciplinario y está integrado por agrónomos y veterinarios ( docentes de la EEMAC. ), una socióloga, una asistente social y estudiantes de agronomía y veterinaria de la EEMAC, desempeñando actividades en las áreas: social, tecnológica, de gestión familiar y de adopción de tecnología

Es este un emprendimiento bastante particular, debido a que no es común que la extensión sea encarada en forma multidisciplinaria, y porque además surge de planteos realizados por las propias gremiales lecheras.

Este proyecto se encuentra en sus primeras etapas; de todas formas se puede afirmar que se han obtenido resultados concretos y cuenta con la evaluación positiva por parte de los productores. ( de Hegedüs, 1998 ).

### 6.3.) OTRAS FORMAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

Se pueden identificar en la zona otras formas de asesoramiento técnico, que si bien no llegan a todos los productores es importante destacarlos, porque ejercen influencia en la difusión de tecnología.

En primer lugar corresponde mencionar a los técnicos que realizan el ejercicio liberal de la profesión, ya sean agrónomos o veterinarios. Estos trabajan fundamentalmente en los establecimientos empresariales, donde es mayor la demanda de asistencia profesional.

Por otro lado se encuentran los técnicos de diferentes instituciones, como CALPA u otras empresas de servicios agroveterinarios, que frecuentemente son consultados por los productores sobre temas generalmente puntuales.

Es también común, el asesoramiento a través de charlas o seminarios para productores, dictados por especialistas, en temas de actualidad y de interés.

Este tipo de jornadas son organizadas por organismos como: el Plan Agropecuario, el INIA , la Facultad de Agronomía, CALPA, como también por empresas interesadas en promocionar sus productos.

Otra forma de trabajo, que no es común en la zona, pero que se da en otras cuencas lecheras, es el trabajo de los técnicos con grupos de productores.

Esta modalidad es impulsada por instituciones como el Plan Agropecuario, los Consorcios Regionales de Experimentación Agropecuaria (CREA), o la propia CONAPROLE, existiendo indicadores de los buenos resultados de este tipo de experiencias.

En el Departamento, funcionaron algunos grupos a principios de esta década, pero enfrentaron dificultades que hicieron que hoy no estén funcionando, de todas formas es ésta una herramienta válida para el acceso a la información y a la tecnología que permita mejorar los niveles productivos.

## 7) PROYECTO DE EXTENSIÓN

### 7.1.) PRINCIPALES PROBLEMAS DETECTADOS

El presente trabajo ha permitido identificar algunos problemas que afectan a los productores lecheros de la región .

Los mismos fueron detectados tanto a nivel externo e interno a los sistemas productivos, como a nivel institucional.

Los problemas externos son parte del contexto que afecta al departamento y al propio sector lechero y los internos refieren a las limitantes productivas que presentan estos establecimientos. Por su parte, a nivel institucional se describe la problemática que afecta el funcionamiento de la Asociación.

La consecuencia más importante de la situación que se menciona es el deterioro de la producción familiar, la que es determinante del "éxodo rural", que en los últimos años se ha agudizado.

Al hablar de producción familiar se esta haciendo referencia a las unidades donde la familia constituye el núcleo esencial en la toma de decisiones de producción, consumo, distribución de los ingresos y aporte de recursos, y en las cuales constituye el trabajo proporcionado por la propia familia, el eje del proceso productivo agrícola que realizan.(CIEDUR, 1983).

#### 7.1.1.) Problemas Externos

Los problemas externos y de la zona de influencia de la A.P.L.P., no escapan a la realidad de país, siendo los mismos que afectan en mayor o menor grado.

A nivel departamental los problemas son los presentados en el capítulo III y se relacionan con las dificultades socio económicas que atraviesa el departamento, motivadas fundamentalmente por el cierre de varias de sus agroindustrias.

En este aspecto lo más importante fue la terminación del cultivo de remolacha azucarera. Este era un cultivo estratégico para los pequeños productores de la zona ya que permitía lograr importantes márgenes por hectárea, trabajando a pequeña escala.

Esto determino además, la reducción de una importante fuente de trabajo y una disminución en la actividad comercial del departamento.

En el sector lechero los problemas más importantes pasan por: las dificultades de la industria para entrar en los mercados internacionales, la caída constante del precio de la leche y la crisis institucional que atraviesa CONAPROLE, y que repercute en todo el sector.

Las reivindicaciones que plantea la asociación ante esta situación son: la disminución de la carga impositiva, que produce un importante aumento en los costos de producción y la aplicación de políticas diferenciadas para los productores familiares, que son los mas afectados por la baja rentabilidad del sector.

También la necesidad de una política de tierras es también otro de los reclamos de las gremiales y que apunta a resolver los problemas de escala de la mayoría de los productores lecheros.

Existen además otra serie de problemas que afectan en forma más puntual, pero que no por ello dejan de ser importantes, como ser la electrificación, la granelización de la leche y los productores sin tanque de frío, y la falta de asistencia técnica integral.

### 7.1.2.) Problemas Internos

Las principales limitantes que presentan los sistemas productivos son su pequeña escala, que ante la reducción de los márgenes de ingreso por hectárea, ven afectada su estabilidad económica.

Otro de los problemas, que afecta también a la producción familiar, es la escasa diversificación productiva. Esto reduce la estabilidad económica de los sistemas, debido a que el desarrollo de rubros alternativos, complementan el ingreso neto familiar.

La causa principal de esta poca diversificación es la escasa información sobre otros rubros, y la inestabilidad y falta de mercados, factores estos, que aumentan el riesgo y crean inseguridad en el productor.

La tercer limitante identificada es la tecnológica, ya que la no adopción de tecnología afecta directamente la producción de estos predios.

Las causas de esto pueden ser varias, pero sin duda, las mas importantes son por un lado las de tipo económico, que hacen que el productor no disponga de los recursos suficientes para realizar inversiones, o que simplemente estas no se justifiquen porque, la pequeña escala limita su desarrollo futuro, y por otro la falta de conciencia sobre las ventajas que ofrece el trabajo grupal y/o asociativo para levantar las mencionadas restricciones.

### 7.1.3.) Problemas a Nivel Institucional

Los problemas que afectan a la A.P.L.P. son muy similares a los que enfrentan otras instituciones del sector gremial y cooperativo.

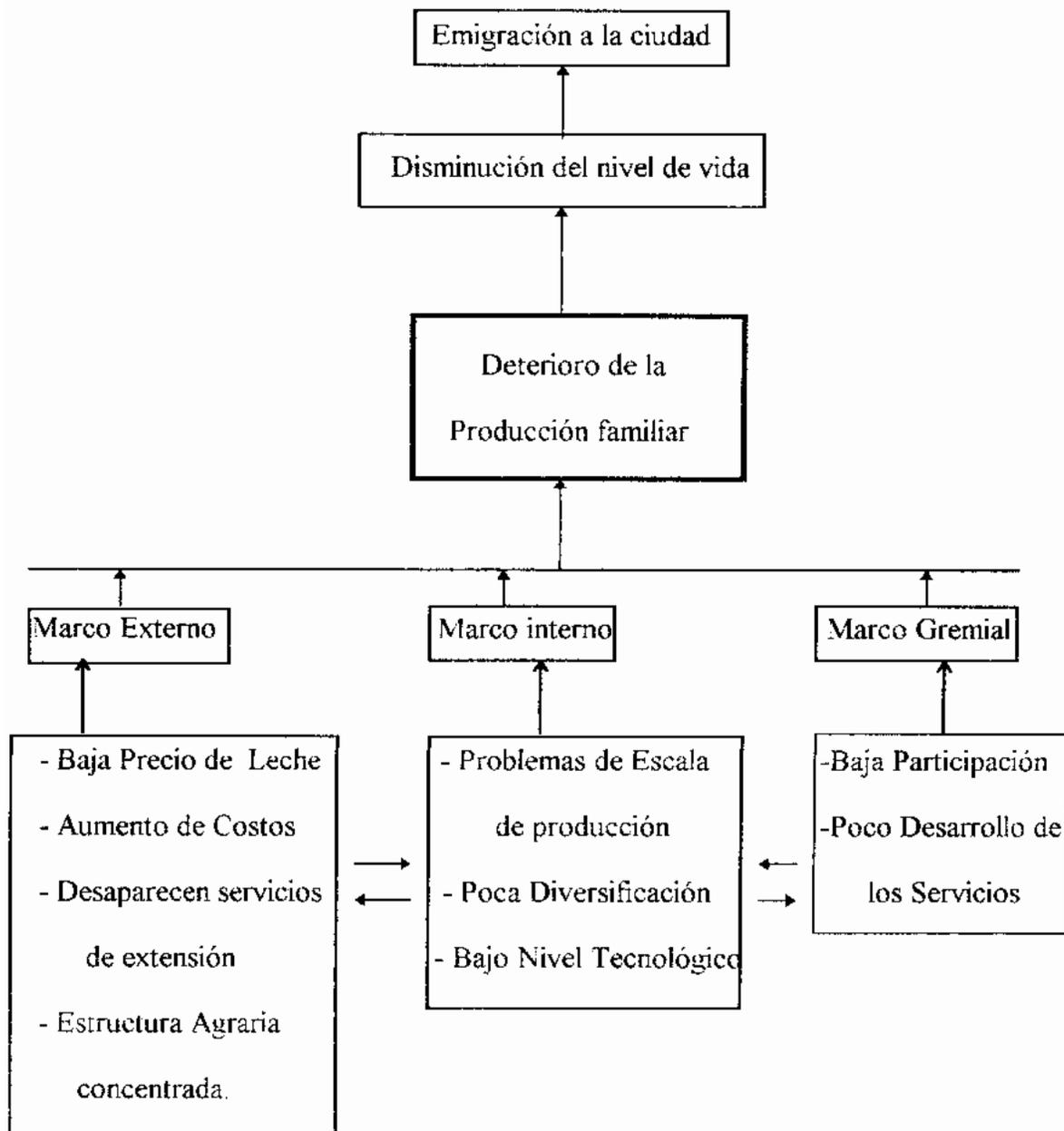
Estos pasan por la escasa participación de los socios, la falta de identificación de los asociados con su organización y en cierta forma el distanciamiento entre la directiva y la masa social.

Esta problemática puede tener varias causas; como ser la falta de trabajo en el área social, ya sea con grupos de productores o en el trabajo con jóvenes; la escasa valoración por parte de los productores del trabajo que realizan los directivos en el área gremial y la falta de servicios que sean atractivos para los productores "grandes" y/o de servicios que mejoren directamente los ingresos de los pequeños productores.

Además de estos factores, no se pueden dejar de considerar la propia idiosincrasia y cultura de la muchos de los pequeños productores uruguayos, en la que prevalece un accionar individualista por sobre el espíritu cooperativo, en un "mundo" que enfatiza la necesidad de ser eficientes y de competir, cuando tal vez muchos problemas, se resuelvan aprendiendo a compartir.

Los problemas vistos precedentemente se resumen en el siguiente diagrama.

Figura No 2: Árbol de Problemas



Fuente: Azziz y Simean, 1998

#### 7.1.4.) Alternativas

Ante esta situación surgen varias alternativas que podrían ser encaradas por la asociación en los diferentes niveles identificados.

##### Marco Externo

La solución a la problemática identificada a este nivel, deberá ser encarada mediante la acción gremial. En este sentido será fundamental el fortalecimiento institucional para llevar la opinión y las reivindicaciones planteadas por los productores a los centros de decisión política.

##### Marco Interno

En el aspecto productivo se debe apuntar a la asistencia integral. En este sentido existe una propuesta presentada en la Junta Departamental, conocida como “plan vaca”, en la cual se financian créditos blandos para la compra de vacas y para mejoras forrajeras y asesoramiento técnico integral para grupos de productores.

La financiación se pretende que este a cargo de la Intendencia Municipal y la dirección del proyecto a cargo de un equipo técnico dependiente de la Oficina de Promoción y Desarrollo.

Es muy importante que las gremiales apoyen y traten de sacar adelante esta iniciativa u otras similares que atiendan la problemática global de los pequeños productores.

La situación de la producción familiar es un tema que está siempre presente en la mesa de discusión de la A.P.L.P. y la defensa de este sector de la producción es uno de sus compromisos históricos.

Es por eso que además de las reivindicaciones que se plantean a nivel gremial, se deben instrumentar servicios tendientes a aumentar directamente los ingresos del pequeño productor.

En este sentido se encuentran funcionando los campos de recría y el criadero de cerdos, en el cual todavía no se ha podido instrumentar la cría de lechones por parte de los productores.

Existen además otras ideas que se han planteado en las reuniones de directiva, como por ejemplo la posibilidad de contar con un parque de maquinaria, que podría funcionar con la venta del servicio, pero subsidiando el uso que realicen los pequeños productores.

Es claro que estas alternativas dependen de la financiación externa que se pueda lograr, ya que la asociación no cuenta con los recursos suficientes como para instrumentarlas.

### Marco Institucional

A nivel institucional, el problema de la participación y el trabajo en el área social que fueran mencionados, si bien no son temas fáciles de resolver, es importante que sean atendidos, para lograr un mayor fortalecimiento de la asociación.

En esta área se hace necesario el trabajo con un asistente social, pudiéndose aprovechar en este caso la financiación que ofrece el F.I.D.A. para este tipo de emprendimientos.

En el ámbito gremial, la falta de reconocimiento a esta labor es un punto que debe ser resuelto, sobre todo en una institución donde la misma es una función fundamental.

Las alternativas en este caso deberían pasar por mejorar la comunicación. Por un lado a través de instancias tipo plenarios o jornadas de talleres, donde se puedan trasladar los temas discutidos por la directiva a toda la masa social, y por otro mediante la edición de boletines, espacios radiales u otras formas de comunicación que se puedan instrumentar.

Además, que el importante caudal de información que manejan los directivos, llegue a toda la masa social, es algo de mucha importancia, sobre todo en el contexto paradójico actual, en el cual, a pesar de encontrarnos en "la Era de la Comunicación y de la Informática", el manejo de la información, hace que la desinformación sea común denominador en toda la sociedad.

## 7.2.) PROYECTO DE EXTENSIÓN PARA EL CRIADERO DE CERDOS

### 7.2.1.) Justificación de la Alternativa

La idea de realizar un proyecto de extensión para mejorar el funcionamiento del criadero de cerdos de la A.P.L.P., surge luego de analizar los problemas detectados con los directivos de la institución.

Con este trabajo se busca levantar algunas de las limitantes presentadas en el árbol de problemas.

Se trata en primera instancia de fortalecer a la Asociación de Productores de Leche de Paysandú, ya que es ésta la principal herramienta con que cuentan los productores para la defensa de sus intereses.

Por otro lado se pretende desarrollar un rubro complementario al tambo, que permita mejorar los ingresos de los productores familiares.

Esto es algo de mucha importancia, ya que la diversificación productiva mejora la estabilidad económica de los establecimientos.

Un adecuado funcionamiento del criadero le asegurará a los productores la comercialización, la financiación de las inversiones y el asesoramiento técnico, que son las causas principales de que no se desarrollen otros rubros productivos.

El criadero se encuentra funcionando desde 1996, pero no se ha podido instrumentar la cría de cerdos en los predios de los productores por problemas económicos.

Además se han suscitado otros problemas como son la caída de los precios del cerdo y algunos desajustes de funcionamiento interno.

Es de destacar además que el desarrollo de este proyecto no implica mayores inversiones económicas, ya que la integración de los productores al sistema se hará en forma gradual, siendo los costos absorbidos por el criadero, sin que esto afecte su rentabilidad.

### 7.2.3.) Objetivos del Proyecto

La solución a la problemática del deterioro de la producción familiar, pasa por la realización de un Plan que apunte a levantar la limitantes presentadas en el árbol de problemas.

Este debería ser encarado a nivel nacional, lo que implicaría la existencia de diferentes programas coordinados entre si.

Este proyecto busca levantar algunas de las limitantes identificadas en el árbol de problemas:

a.) La escasa diversificación productiva de los predios y b) Algunas debilidades de la organización de productores.

El objetivo final del proyecto es aumentar los ingresos económicos de un grupo de productores familiares socios de la A.P.L.P.. El objetivo intermedio es lograr el fortalecimiento institucional de la A.P.L.P. de forma que pueda cumplir mejor sus cometidos. El objetivo específico es desarrollar un rubro alternativo, que permita la diversificación productiva en los predios familiares.

Los beneficiarios directos del proyecto serán los 10 productores que se integren al sistema de cría de cerdos en sus respectivos predios.

Se apunta a un estrato de productores que presentan problemas de escala y para los cuales este rubro puede representar un importante fuente de ingreso extra al establecimiento.

Se prevé además el uso de mano de obra familiar , por lo que no implica un aumento en los costos de producción del predio.

Serán también beneficiarios indirectos del proyecto todos los socios de la A.P.L.P., a través del fortalecimiento institucional de su organización.

### 7.2.3.) Implementación del Proyecto

#### 7.2.3.1.) Situación Actual

El criadero de cerdos de la A.P.L.P. , como ya fue mencionado , se encuentra funcionando desde agosto de 1996, realizándose el ciclo completo en las 15 Has. arrendadas al Instituto Nacional de Colonización , en la Colonia Aquistapache, no habiéndose instrumentado todavía el módulo de cría en los predios de los productores.

Se producen aproximadamente 80 cerdos terminados ( de 110 Kg. ) por mes y la estructura del stock es la siguiente:

Cuadro No 15: Stock del Criadero de Cerdos

Cerdas paridas:	28
Cerdas en gestación:	34
Cerdas servidas:	25
Padrillos:	5
Recría:	145
Engorde:	200
Reposición:	18
Lechones:	180
Total:	740

Fuente: Registros del Criadero.

El funcionamiento actual presenta algunas dificultades, no lográndose sacar el número mínimo de animales para cubrir los costos del criadero, debido a desajustes en la ración, y a la caída de precios que se produce en el verano.

Este descenso de precios en los meses estivales es algo común, y ante esta situación los técnicos plantean maximizar las ganancias en los periodos de buen precio y cubrir los costos en los momentos difíciles.

Por su parte el módulo de cría en los predios de los productores estaría en condiciones de comenzar a funcionar, pero con el ingreso de productores al sistema de producción en forma gradual y con una adecuada planificación.

A nivel de productores existe expectativa e interés de integrarse al sistema, habiéndose inscripto en primera instancia 18 productores, pero deberán ser los técnicos los encargados de determinar quienes se integran al sistema.

#### 7.2.2.2.) Factores que Afectan el Funcionamiento del Criadero de Cerdos de la APLP

Las causas del mal funcionamiento del criadero y de que no se halla desarrollado el módulo de cría en los predios de los productores son varias.

En primer lugar corresponde mencionar los factores externos. A este nivel afecto en forma importante la caída de los precios del cerdo, agravando el problema los compromisos contraídos con la industria local, que determinan la dependencia comercial con la misma.

A nivel interno, se produjo una disminución en el número de cerdos terminados por mes.

Las causas son el enlentecimiento de la recría y la heterogeneidad de los lotes de engorde. Esto se debe a desajustes en el suministro de ración y a que se redujo el número de destetes, por bajas en los porcentajes de preñes, como consecuencia del alto número de cerdas con más de cuatro pariciones.

Por otro lado se produjo además un aumento de los costos de producción, debido a los aumentos en el precio de la ración y a desajustes en la alimentación que aumentaron el consumo de esta última y redujeron la utilización de suero.

En cuanto a la cría en los predios, el principal motivo de que no se halla implementado, es la falta de los recursos económicos por parte de la Asociación para hacer frente al pago a los productores.

#### 7.2.4.) Desarrollo de las Metas del Proyecto

Las metas a alcanzar son lograr un mínimo de 10 productores integrados al sistema; es decir con cerdas en sus predios; produciendo para el criadero 70 cachorros de 40 Kg. por mes.

El funcionamiento de este módulo implica, que el criadero envíe una cerda preñada por mes a cada productor, debiendo este mantener a la cerda en su predio hasta el dsete.

En ese momento la cerda vuelve al criadero para ser servida, quedando en el predio los lechones destetados hasta que logran un peso aproximado a los 40 Kg., momento en el cual el productor debe venderlos al criadero de la Asociación.

A su vez en el criadero se deberán servir 28 cerdas por mes, de manera de tener 10 cerdas preñadas en los establecimientos y 12 en el criadero, mensualmente.

Además el criadero deberá producir 70 cachorros por mes, de forma de conjuntamente con los cerdos producidos por los productores, sacar un total de aproximadamente 140 animales terminados ( 110 Kg. ) mensualmente.

Este proceso se deberá dar en forma gradual; integrando al sistema dos o tres productores por mes; de manera de no distorsionar el funcionamiento del criadero, que deberá a su vez reducir en algo el número de cerdas preñadas con que se trabaja.

Cuadro No 16: Evolución de Stock en los predios de los Productores

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Numero de Productores	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10	10	10
Cerdas: Gestantes(4to mes)	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10	10	10
Paridas ( 1er mes)	0	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10	10
Paridas (2do mes)	0	0	2	4	5	6	7	8	9	10	10	10
Lechones: 1 mes	0	14	14	35	42	49	49	56	63	70	70	70
2 meses	0	0	14	28	35	42	49	56	63	70	70	70
Cachorros de 1 mes	0	0	0	14	28	35	42	49	56	63	70	70
Cachorros de 2 meses	0	0	0	0	14	28	35	42	49	56	63	70

Fuente: L. Simean.

Cuadro No 17: Evolución de stock en el criadero

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
cerdas en servicio y gestantes (1m)	23	24	24	21	21	21	26	27	27	27	27	27	28	28	28	28	28	28	28
gestantes (2m)	11	18	19	19	16	16	16	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22	22
gestantes (3m)	11	11	18	19	19	16	16	16	20	21	21	21	21	21	22	22	22	22	22
gestantes (4m)*	12	9	7	13	13	12	8	7	6	10	11	11	11	11	11	12	12	12	12
paridas (1m)	15	12	9	7	13	13	12	8	7	6	10	11	11	11	11	11	12	12	12
paridas (2m)	15	15	12	9	7	13	13	12	8	7	6	10	11	11	11	11	11	12	12
Total:	87	91	95	99	104	109	112	116	116	121	126	131	133	134	135	136	137	138	138
Padrillos	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Lechones (1m)	100	84	63	49	91	91	84	56	49	42	70	77	77	77	77	77	77	88	88
Lechones (2m)	90	100	84	63	49	91	91	84	56	49	42	70	77	77	77	77	77	77	88
Recria (3m)	90	90	100	84	63	49	91	91	84	56	49	42	70	77	77	77	77	77	77
Recria (4m)	85	90	90	100	84	63	49	91	91	84	56	49	42	70	77	77	77	77	77
Recria (5m)**	30	85	99	90	100	84	91	77	126	133	133	112	112	112	140	147	147	147	147
Engorde (60-80Kg)	50	30	85	99	90	100	84	91	77	126	133	133	112	112	112	140	147	147	147
Engorde(80-110Kg)	90	50	30	85	99	90	100	84	91	77	126	133	133	112	112	112	140	147	147

\* Salen cerdas gestantes hacia los predios de los productores.

\*\* Entran los cachorros de los productores.

Fuente: L Simean

En el cuadro anterior se presenta una de las posibles formas de lograr estabilizar el stock, en el largo plazo, pero sin realizar grandes inversiones en animales e integrando en forma gradual los productores al sistema.

La manera de lograrlo se basa en el manejo de los refugos y reposiciones tratando de mantener un número constante y creciente de cerdas que entren al servicio cada mes.

Para lograr las metas que se plantean se deberá realizar un adecuada planificación, que deberá incluir los aspectos productivos , de alimentación y de sanidad.

Esta la deberá instrumentar los técnicos conjuntamente con el encargado de la administración del criadero, que deberá ser el encargado de ejecutar lo planificado y controlar su funcionamiento.

Uno de los problemas actuales es que no es clara la información que surge del criadero; encontrándose esta difusa y existiendo gran diversidad de registros y boletas, hechos que no permiten ver con claridad donde se encuentran los desajustes del sistema. Para esto se deberá instrumentar un adecuado sistema de registros.

Las actividades a realizar se describen en el marco lógico.

En la integración de los productores al sistema, será muy importante el papel de los técnicos, que los deberán asesorar, en un rubro que no es el que dominan y que deberá mantener características de producción homogéneas para no afectar la estabilidad del criadero.

También la A.P.L.P. deberá instrumentar la manera de financiar las inversiones que implique la iniciación de los productores en el rubro, ya sea en gastos de infraestructura (parideras, comederos, alambrados ) y/o de alimentación ( ración o praderas ).

## 7.2.5.) Resultados Económicos

En base a los costos proporcionados por los técnicos del criadero y a los cálculos de los ingresos por concepto de ventas, se presenta una estimación de los ingresos netos de los productores y del criadero, con el sistema estabilizado.

## Ingresos para los productores

Cuadro No 18: Costos de Alimentación Para los Productores

	Nº Animales	Ración (Kg/An/Día)	Granos	U\$S / Kg.	U\$S/ Mes
Cerda Gest.	1	0	3	0,11	9,9
Cer. Paridas	2	5	0	0,16	48,0
Lechones	14	0,25	0	0,305	32,025
Cachorros	14	1,5	0	0,16	100,8
Total/ Mes		1035	90		190,725

Fuente: L. Simean.

Cuadro No 19: Ingreso Neto Mensual por Venta de Cerdos

Ingresos (U\$S)		Egresos	
Ventas ( 7. U\$S 1,0. 40 Kg.)	280	Ración	191
		Sanidad	2
		Fletes	5
TOTAL	280	TOTAL	198

Ingreso Neto Mensual	U\$S 82
----------------------	---------

Fuente: L. Simean

Márgenes del criadero:

Cuadro No 20: Costos de Alimentación del Criadero

	Nº Animales	Kg./animal	Kg./ Mes	US\$ / Kg.	US\$ / Mes
Cerdas Gest.	56	0,3	504	0,110	55,44
Cerdas Serv.	28	1,2	1008	0,100	100,80
Cerdas Lact.	24	3 a 5	2880	0,160	460,80
Lechones	176	0,25	1320	0,305	402,60
Recría	301	0,4	3612	0,160	577,90
Engorde	294	1,8	15876	0,110	1746,40
Verracos	6	1,2	216	0,110	23,76
Reposición	24	0,8	576	0,110	63,36
Otras	4	1,2	144	0,110	15,84
<b>TOTAL</b>	<b>889</b>		<b>26.136</b>		<b>3446,80</b>

Fuente: L. Simean

Se estima además que será necesario un volumen mensual de aproximadamente 500.000 lts. de suero, que a un costo de flete de US\$ 15 los 10.000 lts., representa US\$ 750 por mes.

Cuadro No 21: Proyección de Ingresos y Egresos del Criadero

Ingresos ( US\$ )		Egresos ( US\$ )	
Ventas Cerdos Terminados		Alimentación Ración	3.446,80
147. US\$ 0,9. 110 Kg. =	14.553	Suero	750,00
Ventas de Refugos		Mano de Obra	1038,30
6. US\$ 0,8 . 190 Kg. =	912	Asistencia Técnica	350,00
		Viáticos	203,00
		Sanidad	251,00
		Fletes Ración	56,00
		Fletes Animales	480,00
		Compra de Cachorros	2800,00
		Impuestos Municipales ( 3% )	512,00
		Otros Gastos	553,05
		Renta	131,66
<b>TOTAL</b>	<b>14.553</b>	<b>TOTAL</b>	<b>10.571,81</b>

Ingreso Neto Mensual	US\$ 3.981,19
----------------------	---------------

Fuente: L. Simean

Para el calculo económico presentado, se utilizaron los costos estimados en el proyecto original del criadero, así como también los datos presentados por el Gerente de la Asociación en el Estado de Situación Patrimonial periodo: 01/04/97 - 31/03/98.

En el caso de los ingresos, teniendo en cuenta las variaciones del precio del cerdo, se tomo la opción de utilizar un valor promedio.

## 7.2.6.) Marco Lógico

Objetivos:

Descripción	Indicador de Impacto	Medio de verificación	Supuestos
<b>Objetivo Final:</b> Elevar el nivel ingresos de los productores familiares socios de la APLP.	Aumentan los ingresos de los productores por concepto de las ventas de cachorros a la APLP.	Planillas de registros de la APLP y de los productores	No se producen variaciones en los precios y mercados
<b>Objetivo Intermedio:</b> Fortalecer la APLP de manera de que pueda cumplir mejor sus objetivos.	Mejoran los servicios de la APLP	Registros de la APLP	Ídem.
<b>Objetivo Especifico:</b> Desarrollar un rubro que permita la diversificación productiva en predios familiares	Existe un rubro complementario al tambo en predios familiares asociados a la A.P.L.P	Existencia del rubro suinos en el predio	Ídem.

## Productos:

Descripción	Indicador de impacto	Medio de verificación	Supuestos
Se integran al sistema 10 productores	Existe un flujo de venta de 70 cachorros por mes de los productores al criadero	Registros del criadero	Ídem.
Adecuado funcionamiento de los módulos de cría, engorde y reproducción en el criadero	Producción mensual en el criadero de : 70 cachorros; 140 cerdos terminados (110 Kg.); 22 cerdas preñadas (Entran 26 al servicio )	Registros del criadero.	Ídem.

## Actividades:

Descripción	Indicador de impacto	Medio de verificación	Supuestos
Integrar productores al sistema en forma escalonada (1 o 2/ mes)	Envío de cerdas preñadas a los predios	Registros del criadero	Mantenimiento de condiciones de Mercados y precios
Planificar funcionamiento	Buen funcionamiento del criadero	Registros productivos y económicos	Ídem.
Confirmar productores que ingresaran al sistema.	Lista de productores	Registro de productores que se integran al sistema.	Existe interés por parte de los productores
Reunión de técnicos administrador, directivos y productores para acordar condiciones	Acuerdo sobre reglamentación del funcionamiento del criadero.	Reglamentación escrita	Existe acuerdo entre Productores, Técnicos y Directivos
Visita de técnicos a productores interesados			

## Insumos;

Descripción	Indicador	Medio de verificación	Supuestos
<b>Recursos humanos:</b> Equipo técnico para planificación y seguimiento. Encargado ejecutivo Personal permanente en el criadero. Mano de obra familiar en los predios	2 técnicos  1 Administrador 2 Empleados.	Registros, actas e informes del criadero.	Disponibilidad de los recursos económicos necesarios
<b>Infraestructura:</b> Instalaciones del criadero.  Instalaciones en los predios.	Parideras, pistas de engorde, sistema de distribución del suero, galpón, etc. Parideras, eléctricos, etc.	Informes de situación del Criadero	Idem.
Animales de cría	112 madres y 6 padrillos	Registros	Idem.
Praderas o verdeos en criadero y en los predios	Área sembrada	Informes de Actividades	Idem.
Flete	Traslado de ración, de suero y de animales	Informes y Registros	Idem.
Planillas para llevar registros			

### 7.2.6.1.) Desarrollo del Marco Lógico

La estructura de Marco Lógico presentada relaciona los elementos del proyecto, de forma de facilitar a los extensionistas y administradores su identificación.

Se describen en este los objetivos del proyecto, los productos necesarios para alcanzarlos, las actividades que se deberán realizar para lograr tales productos y los insumos que se requerirán, siguiendo todos un orden de "lógica vertical".

A su vez se presentan también los indicadores , las fuentes de verificación y los supuestos. Los indicadores son los criterios que permitirán demostrar si el proyecto esta obteniendo logros en los diferentes niveles. ( de Hegrdús, 1996)

Las fuentes de verificación, indican como y donde obtener las evidencias. Por ultimo los supuestos, son los factores externos que pueden afectar la obtención de los logros planteados.

### 7.2.5.) Conclusiones

Como conclusiones de la propuesta presentada se pueden mencionar algunas fortalezas y debilidades que posee, las que deberán considerarse al evaluar la alternativa.

Como debilidades del Proyecto deben citarse: 1) los problemas de tenencia del predio que surgieron últimamente, y la dificultad para la de renovación del contrato de arrendamiento que vence en julio de 1999; 2) la inestabilidad de los precios del cerdo, con los problemas económicos que esto determina, y 3) la necesidad de dedicación constante por parte de técnicos, administradores y directivos de la A.P.L.P.

Por otra parte las principales fortalezas identificadas fueron: 1) la existencia de un mercado seguro para la comercialización, algo que frecuentemente es problemático; 2) el hecho de que se encuentre funcionando, y que por lo tanto las etapas de implementación, que son las más difíciles fueron ya superadas; 3) se han cumplido los compromisos económicos contraídos; y 4) es una alternativa económicamente viable, como se demuestra en los resultados económicos presentados.

### 7.3.) COMENTARIOS FINALES

El diagnóstico realizado en este trabajo refleja la difícil situación que enfrenta el sector productivo, en especial el sector lechero y fundamentalmente los estratos de productores familiares.

De todas formas, y a pesar de que las causas de la problemática descrita sean las políticas macroeconómicas definidas a nivel nacional y regional, que han agravado la situación de la producción familiar, se visualiza un contexto favorable para los emprendimientos locales.

El impulso que ha tomado en los últimos años el desarrollo local y los estímulos a la iniciativa local, desde diferentes ámbitos, le brinda a las organizaciones posibilidades concretas de canalizar a través de las Intendencias y/o de los programas del Ministerio, entre otros, proyectos o propuestas tendientes a levantar algunos de los problemas que fueron identificados.

En este sentido se dejan planteadas, además de la propuesta desarrollada, algunas alternativas que podrían ser impulsadas, apuntando a solucionar problemas concretos que afectan a la producción familiar y a lograr un mayor fortalecimiento institucional.

## **8.) RESUMEN**

El presente trabajo es el estudio realizado sobre una institución del tipo gremial-cooperativa, la Asociación de Productores de Leche de Paysandú.

El mismo consta de seis capítulos; una revisión bibliográfica sobre Desarrollo Local, un análisis de la zona de influencia de la A.P.L.P., la descripción de la Asociación, una caracterización productiva del sector lechero, un resumen de las distintas formas de asesoramiento técnico que reciben los productores y un proyecto de extensión para la gremial.

Se presenta primero el marco conceptual, acerca de diferentes teorías sobre el Desarrollo Local, como contexto para comprender mejor el rol de los sectores productivos y las organizaciones locales en la economía.

En el capítulo siguiente analiza la zona de influencia de la institución, centrada en el departamento de Paysandú, el cual se caracteriza por su diversificación productiva y el fuerte desarrollo industrial.

De la A.P.L.P. se realiza un diagnóstico, con información histórica, de su actual infraestructura y del funcionamiento, analizando sus fortalezas y debilidades.

El quinto capítulo refiere al sector productivo, caracterizándolo a través de los indicadores de algunos establecimientos de la zona, y mencionando las posibles causas de las diferencias tecnológicas encontradas.

En cuanto a la asistencia técnica en la zona, se resumen las diferentes formas en que se presta asesoramiento a los productores, en el capítulo seis del trabajo.

Por último se presenta un proyecto de extensión que pretende levantar algunas limitantes identificadas en la institución. Es así que se realiza un plan tendiente a mejorar el funcionamiento del criadero de cerdos de la gremial y de instrumentar la cría, en los predios de los productores.

## 9.) BIBLIOGRAFÍA

1. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ. 1954,  
Libro de Actas. Paysandú.
2. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ. 1954  
Estatutos, Paysandú. 16 p.
3. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ. 1993.  
Impresora Silveira. Paysandú. 22 p. (Boletín Informativo No 2)
4. ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE LECHE DE PAYSANDÚ. 1994,  
Proyecto de criadero de cerdos de la A.P.L.P. 24 p.
5. AROCENA, J. 1995. El desarrollo local como desafío teórico. Una  
aproximación a la noción de desarrollo local. Montevideo, UCUDAL.  
( Apuntes de uso interno)
6. BARRIOS PINTOS, A. 1989. Paysandú historia general. Paysandú, IMP. t.1  
442 p. y t.2 pp. 443-821
7. BOSSI, J. 1992. Geología regional uruguaya. Montevideo. Facultad de Agronomía.  
p. 84.
8. CAYOTA, S.; PICERNO, A. 1995. Políticas diferenciadas para la producción  
familiar en la integración regional. Montevideo, CIESU, 69 p. (Serie Técnica  
No 6)
9. CIEDUR. 1983. La agricultura familiar uruguaya . Un sector fundamental en  
crisis. Montevideo Fundación de Cultura Universitaria. 57 p.

10. DE HEGEDÜS, P. 1998. Evaluación programa integral de extensión de la E.E.M.A.C. 1997. Montevideo, Facultad de Agronomía. 20 p.
11. DE HEGEDÜS, P. 1995. Lecturas de extensión. Montevideo, Facultad de Agronomía. 118 p.
12. DE HEGEDÜS, P.; GONZÁLEZ, R.; ROSSI, V. 1996. El productor de la Colonia 19 de Abril ante la adopción de tecnología. Paysandú, Facultad de Agronomía. 24 p.
13. DURAN, A. 1991. Los suelos del Uruguay. Montevideo, Hemisferio Sur. 389 p.
14. FIGUEROA, A. 1990. Estudios rurales latinoamericanos. La agricultura campesina en América Latina. Desafíos para los 90. Bogotá, Antopos Ltda. p. 85-102.
15. HERNÁNDEZ, A.; PEREIRA, G. 1994. Productores familiares en la lechería. Propuestas frente a la integración regional. Montevideo, CIESU. 55 p. (Serie técnica No 1)
16. HONORIO, C. 1996. Proyecto de desarrollo para la Asociación de Productores de Leche de San José. Tesis Ing. Agr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Agronomía. 132 p.
17. PINHEIRO MACHADO L.C. 1973, Los Cerdos. Buenos Aires, Hemisferio Sur. 528 p.
18. PIÑEIRO, D. 1995. Globalización, integración regional y consecuencias sociales sobre la agricultura. Montevideo, UNESCO. Universidad de la República. 79 p.

19. PLANIFICACIÓN 1996. Montevideo, Facultad de Agronomía, Cátedra de Administración Rural. 30 p.
20. POSE, F. J. S.D.B. 1986 Corazón y Evangelio para los Humildes del Campo. Montevideo, Talleres Don Bosco 395 p.
21. SELECCIÓN DE LECTURAS. 1994. Montevideo, Facultad de Agronomía, Cátedra de Ciencias Sociales 178 p.
22. URUGUAY. M.A.P. CENTRO DE INVESTIGACIONES AGRÍCOLAS . ALBERTO BOERGER, 1978. Pasturas IV. Montevideo, Uruguay. 266 p.
23. URUGUAY. MGAP. IICA. 1991. Seminario taller: Orientaciones y avances de acciones conjuntas IIMM y MGAP en Proyectos de Desarrollo Local. Montevideo 280 p.
24. URUGUAY. MGAP, DIRECCIÓN DE CENSOS Y ENCUESTAS. 1994, Censo general agropecuario 1990. Montevideo, 239 p.
25. URUGUAY. MGAP, DIRECCIÓN DE SUELOS Y FERTILIZANTES 1975. a Carta Geológica del Uruguay escala 1: 1.000.000. Montevideo.
26. URUGUAY. MGAP, Dirección de Suelos y Fertilizantes. 1975. b Carta de suelos del Uruguay escala 1: 1.000.000. Montevideo.