

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE AGRONOMÍA

CURRICULUM DE EXTENSIÓN
COOPERATIVA AGRARIA LIMITADA POR UN MAÑANA

POR

Ciara VILLALBA CLAVIJO

**TESIS presentada como uno de los requisitos
para obtener el título de Ingeniero Agrónomo.
(Orientación Producción Vegetal Intensiva)**

MONTEVIDEO
URUGUAY
1999

Currículo de Extensión aprobado por:

Director:

Ing. Agr. Pedro de HEGEDŪS

Fecha:

Autor:

Clara VILLALBA

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mis padres y al resto de los integrantes de mi familia.

A mi esposo.

A las socias de CALMAÑANA y a las ingenieras agrónomas que las asesoraron en diferentes períodos de la historia del grupo.

Al Ing. Agr. Pedro de Hegedüs.

Y a todas las personas que colaboraron para que este trabajo se llevara a cabo.

TABLA DE CONTENIDO

Página

PAGINA DE APROBACIÓN.....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES.....	IV
<u>1. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.....</u>	<u>1</u>
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. VALORES COOPERATIVOS.....	3
1.3. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.....	4
1.4. EL COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.....	8
1.5. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL ÁMBITO MUNDIAL.....	11
1.6. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL ÁMBITO NACIONAL.....	12
1.6.1. <u>Grado de penetración</u>	12
1.6.2. <u>Grado de participación</u>	12
1.6.3. <u>La administración en las cooperativas</u>	13
1.6.4. <u>Limitantes</u>	13
1.7. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
<u>2. LA ZONA.....</u>	<u>17</u>
2.1. INTRODUCCIÓN.....	17
2.2. CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS.....	17
2.2.1. <u>Fines del siglo XIX</u>	18
2.2.2. <u>Primeras décadas del siglo XX</u>	18
2.2.3. <u>Segunda mitad del siglo XX</u>	19
2.2.4. <u>Décadas actuales</u>	22
2.3. RACIONALIDAD DEL PRODUCTOR FAMILIAR.....	23
2.3.1. <u>El ciclo de subsistencia</u>	24
2.3.2. <u>El ciclo de mercado</u>	26
2.4. CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS.....	28
2.5. CARACTERÍSTICAS GEOMORFOLÓGICAS Y EDAFOLÓGICAS.....	29

2.5.1. <u>Unidades de suelos</u>	30
2.5.2. <u>Capacidad de uso de los suelos</u>	33
2.5.3. <u>Clases de capacidad, riesgo de erosión y erosión actual</u>	35
3. <u>LA COOPERATIVA</u>	38
3.1. <u>INTRODUCCIÓN</u>	38
3.2. <u>HISTORIA DE LA COOPERATIVA</u>	38
3.3. <u>ANÁLISIS DE LOS ESTATUTOS</u>	46
3.3.1. <u>Objeto</u>	47
3.3.2. <u>Formación y Constitución</u>	48
3.3.3. <u>Los miembros</u>	49
3.3.4. <u>Obligaciones de los miembros</u>	49
3.3.5. <u>Pérdida de la calidad de miembro</u>	50
3.3.6. <u>Régimen económico (Capital y Fondo de Reserva)</u>	52
3.4. <u>ORGANOS DE LA COOPERATIVA</u>	53
3.5. <u>AREA DE INFLUENCIA DE LA COOPERATIVA</u>	56
3.6. <u>ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA</u>	57
3.6.1. <u>Los socios</u>	57
3.6.2. <u>Organos y autoridades de la cooperativa</u>	58
3.7. <u>TIPO DE COOPERATIVA</u>	59
3.8. <u>INFRAESTRUCTURA</u>	61
3.9. <u>PARTICIPACIÓN</u>	61
3.10. <u>INTEGRACIÓN COOPERATIVA</u>	62
4. <u>ANÁLISIS TECNOLÓGICO DEL RUBRO DE LA COOPERATIVA</u>	63
4.1. <u>ANÁLISIS AGRONÓMICO</u>	63
4.2. <u>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</u>	81
4.3. <u>CONOCIMIENTO GENERADO POR LAS MUJERES</u>	83
4.4. <u>METODOLOGÍA DEL ASESORAMIENTO TÉCNICO RECIBIDO</u>	84

<u>5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE EXTENSIÓN</u>	86
5.1. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y F.O.D.A.....	86
5.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA.....	87
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA COOPERATIVA.....	92
5.4. FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....	92
5.4.1. <u>Matriz de Marco Lógico</u>	93
5.4.2. <u>Resumen Narrativo</u>	94
5.4.3. <u>Desarrollo de la Matriz de Marco Lógico</u>	94
5.4.3.1. Actividades.....	94
<u>6. RESUMEN</u>	98
<u>7. SUMMARY</u>	99
<u>8. BIBLIOGRAFÍA</u>	100
<u>9. ANEXO</u>	104

LISTA DE CUADROS E ILUSTRACIONES

Cuadro Nº		Página.
1	Unidades de suelos presentes en el Noreste de Canelones	29
2	Aptitud de uso para cultivos de los suelos del Noreste de Canelones	36
3	Grados de erosión de los suelos del Noreste de Canelones	37
4	Etapas del desarrollo de la cooperativa	45
5	FODA de la cooperativa "Por un Mañana"	89
6	Matriz de marco lógico del proyecto	93

1. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGICO

1.1. INTRODUCCION.

Hace 155 años, un grupo de hombres entendió que la única posibilidad de superar las dificultades que existían (vivienda, producción, comercialización, etc.) era unirse, trabajar juntos, con un mismo propósito; operar junto a otros. Así surgió el movimiento cooperativo.

Durante el siglo XIX, las cooperativas emergieron en Europa, desarrollándose dentro de cinco líneas bien definidas: consumo, trabajo, crédito, agrícolas y de servicio.

La Alianza Cooperativa Internacional (A.C.I.) se crea en 1895, y es la autoridad máxima para definir cooperativismo y elaborar los principios en los que debe basarse el mismo.

El cooperativismo tiene un respeto fundamental por todos los seres humanos y entiende que son capaces de mejorar su condición socio – económica – cultural a través de la ayuda mutua. El movimiento cooperativo cree firmemente que los procesos democráticos aplicados a las actividades económicas son viables, convenientes y eficientes.

El 23 de setiembre de 1995, en la ciudad de Manchester, Inglaterra, se realiza la 2da Asamblea General de la A.C.I. En esta asamblea de carácter mundial, se redefine el marco conceptual del cooperativismo.

Se caracteriza a la cooperativa como "una asociación autónoma de personas agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales, y culturales comunes, por medio de una empresa que posee en conjunto y se controla democráticamente" (Declaración de la A.C.I., 1995, Congreso del Centenario, Manchester).

Esta definición es intencionalmente una declaración mínima, en la cual se destacan las siguientes características de la cooperativa:

- es autónoma: lo que significa que es independiente del gobierno y de otros agentes.
- es una asociación de personas, lo que significa que los miembros buscan ampararse en la ayuda mutua para el objetivo común que se proponen.
- la afiliación no es obligatoria.
- las cooperativas la constituyen y organizan sus miembros, para satisfacer sus necesidades.
- el poder reside en sus miembros, a razón de un socio - un voto.

La cooperativa realiza dos grandes tipos de operaciones: aquellas por las que se vincula a terceros (en una fase externa), y aquellas por las que se vincula con sus miembros (en una fase interna).

Fase externa.

Los negocios que una cooperativa realiza con terceros podrían clasificarse en tres grandes modalidades:

- principales: los negocios que resultan y se encuentran dirigidos al cumplimiento del objeto social.
- auxiliares: son los que precisan ser realizados por motivos especiales e imperiosos.
- accesorios: aquellos que no se encuentran en relación inmediata con el fin de la sociedad y que se verifican eventualmente por su carácter empresarial, por ejemplo venta de maquinaria obsoleta.

Fase interna.

Teniendo en cuenta este aspecto, cabe hacer referencia al acto cooperativo. Dicho acto es el conjunto de operaciones materiales con el que se alcanza el fin de la cooperativa. El mismo tiene su fundamento jurídico en la norma interna de la cooperativa (los estatutos) que establece los derechos y las obligaciones de los miembros entre sí, y de estos con la persona jurídica.

Queda claro que en el acto cooperativo existe un idéntico interés (el de la cooperativa y el del miembro), pero surgen del mismo obligaciones y derechos diferentes para una y otra parte constitutiva.

1.2. VALORES COOPERATIVOS.

Los valores del cooperativismo son atemporales; en cambio, los principios pueden adecuarse a las diferentes coyunturas históricas, económicas, políticas y sociales.

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (A.C.I., 1995).

- ayuda mutua: los cooperativistas creen, que su desarrollo personal y la satisfacción de las necesidades sólo puede lograrse en asociación con otras personas.

- responsabilidad propia: quiere decir que los miembros asumen responsabilidad frente a su cooperativa, para su creación y vitalidad continua.

- igualdad: Los miembros tienen derecho a participar siendo informados, escuchados y consultados en la toma de decisiones, tratando de que las relaciones sean lo más igualitarias posibles.

- equidad: se refiere a la forma en que se trata a los miembros dentro de la cooperativa a la hora de retribuirles su participación.

- solidaridad: significa que la cooperativa tiene la responsabilidad de velar por el interés colectivo de sus miembros.

1.3. PRINCIPIOS COOPERATIVOS.

En el Congreso mencionado la ACI declara lo siguiente: "... los principios amoldan las estructuras y determinan las actitudes que le dan al movimiento sus perspectivas distintas. Son las directrices según las cuales los cooperativistas procuran desarrollar sus organizaciones cooperativas. Responden a generaciones de experiencia tanto como al pensamiento filosófico. Por tanto son elásticos, aplicables, con diferentes grados de minuciosidad, a los diferentes tipos de cooperativas, en la diversas situaciones" (ACI, 1995).

Los principios son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Brindan normas para medir, restringir o prohibir ciertas acciones, mientras que fomentan otras. Son parámetros para juzgar el desempeño y tomar decisiones.

Membresía abierta y voluntaria.

"Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política y religiosa" (Declaración de la A.C.I., Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

Este principio de reconocer la dignidad de todas las personas es un compromiso general básico para las cooperativas. Las cooperativas se organizan con fines específicos, en muchos casos sólo pueden servir eficazmente a un tipo determinado de miembros o a un cierto número de miembros. Así puede haber razones comprensibles y aceptables por las que una cooperativa imponga un límite de miembros.

Los miembros tienen obligaciones para con la cooperativa, con el fin de que las mismas se traduzcan en beneficios significativos, tanto para los miembros como para la cooperativa. El ejercicio del derecho al voto, la participación en las reuniones, el uso de los servicios de la cooperativa y la garantía de equidad conforme a sus necesidades son ejemplos concretos de estas obligaciones. Los miembros sólo pueden sentirse involucrados si se les consulta y si confían en que serán escuchados. La calidad de miembro

obedece al principio más fuerte, sin embargo es generalmente el más menospreciado.

Este principio prohíbe la discriminación basada en características sociales, definiendo a lo social como la cultura, la política, la religión, la raza.

Control democrático de los miembros.

"Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro = un voto) mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos" (Declaración de la A.C.I., Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

Los representantes electos deben cumplir sus funciones durante un determinado plazo, asegurando así el funcionamiento democrático de la cooperativa. Las organizaciones no "pertenecen" a los dirigentes en mayor medida de lo que "pertenecen" a la masa social.

Participación económica de los miembros.

"Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de las cuales al menos una parte debe ser indivisible, beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía" (Declaración de la A.C.I., Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

Las cooperativas operan de modo que el capital está al servicio de la organización y no de modo contrario. Cuando las actividades de la cooperativa crean excedentes, los miembros tienen el derecho y la obligación de decidir

cómo serán distribuidos. La masa social los podrá destinar para cualquiera de los propósitos enumerados en el principio.

Autonomía e independencia.

"Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguran el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa" (Declaración de la A.C.I., Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

En todas partes del mundo las cooperativas se ven muy afectadas por su relación con el gobierno. Estos determinan el marco legislativo dentro del cual las cooperativas deben funcionar: políticas arancelarias, económicas y sociales. Los marcos regulatorios pueden beneficiar o perjudicar el desempeño de las cooperativas, lo que hay que controlar es que el ajuste a estos marcos no implique la pérdida de identidad con respecto a los objetivos últimos para los cuales fue creada la cooperativa.

Educación, entrenamiento e información.

"Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de las mismas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo" (Declaración de la A.C.I. en el Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

La educación significa no sólo la distribución de información o el fomento de la misma, sino también, lograr que los diferentes miembros, y personas vinculadas a la entidad (empleados) comprendan la complejidad y riqueza de la acción y pensamiento cooperativos. El entrenamiento, por su parte, asegura que todos los que están asociados a la cooperativa tengan la habilidad requerida para cumplir eficientemente con sus responsabilidades.

Cooperación entre cooperativas.

"Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales" (Declaración de la A.C.I. en el Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

Las cooperativas deben ser libres para gestionar alianzas, fusiones y "joint ventures" entre sí, buscando alcanzar su máximo potencial. Deben esforzarse siempre por alcanzar los beneficios de las organizaciones a gran escala mientras mantienen las ventajas del compromiso cooperativo.

Compromiso con la comunidad.

"La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros" (Declaración de la A.C.I. en el Congreso del Centenario, 1995, Manchester).

Las cooperativas tienen la responsabilidad esencial de contribuir al desarrollo de las comunidades en que se encuentran insertas, favoreciendo los aspectos económicos, sociales, culturales, de higiene, salud y medio ambiente. Sin embargo, queda en manos de sus miembros decidir qué tanto y en qué forma se realiza dicha contribución.

Este principio se sustenta en el entendido de que los miembros de una cooperativa, por ser parte integrante de la comunidad, conocen el medio; y esta condición hará que la reunión de sus voluntades sea más fructífera. Además de esta reunión de voluntades otro capital básico de las cooperativas es el hecho de que sus miembros pongan en común todos sus conocimientos y experiencias

1.4. EL COOPERATIVISMO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Teniendo en cuenta los principios ya analizados, y las características de la cooperativa en estudio, es necesario hacer mención a lo que implica dicha perspectiva.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) convocó al primer Encuentro Continental de Mujeres Cooperativistas, que se llevó a cabo en San José de Costa Rica, el 18 y 19 de noviembre de 1996. Surge de ese encuentro una plataforma de acción que considera las aspiraciones de las mujeres cooperativistas (Revista Luna Nueva, 1997):

- contribuir al cambio en las relaciones desiguales e injustas entre los géneros en el interior de las cooperativas.
- promover la creación de condiciones que les garanticen:
 - i) participación y acceso a la toma de decisiones en todos los niveles y esferas;
 - ii) ocupaciones productivas y dignamente remuneradas.

reconocimiento de sus aportes al desarrollo de las cooperativas.

hacer que se cumplan las acciones y mecanismos legales, sociales y culturales dirigidos a eliminar la violencia contra las mujeres, impulsando acciones tendientes al mejoramiento de las familias y comunidades, mediante la vigilancia y la denuncia ante los organismos correspondientes.

- crear condiciones que les permitan ejercer sus derechos, individuales y colectivos, tanto en términos económicos como físicos y emocionales para lograr la plena democracia cooperativa.

En la mencionada plataforma de acción las mujeres asumen los siguientes compromisos:

- mantener una actitud de permanente vigilancia desde la sociedad civil y como parte del movimiento de mujeres, para que se cumplan los acuerdos de dicha Plataforma y el Plan de Acción para las mujeres de América Latina y el Caribe, y responder a dichos acuerdos con la elaboración de estrategias y acciones

concretas en aquellos aspectos que atañan directamente al cooperativismo como organización de carácter económico, de ayuda mutua y de responsabilidad social.

- hacer un Pacto para la creación de condiciones que permitan el desarrollo del potencial de la colectividad femenina y sus capacidades, mediante la organización de círculos de género en las cooperativas de base y la formación de una red de mujeres de América Latina y Central.

- aplicar los principios y valores cooperativos en todas las prácticas de las organizaciones como estrategia para el desarrollo de nuevas relaciones organizativas, democráticas, justas y equitativas, eliminando así la subordinación.

A su vez la Alianza Cooperativa Internacional se compromete a :

- convertirse en agente de vigilancia, seguimiento y denuncia del incumplimiento de los principios y valores cooperativos como elemento central desde donde se ha de garantizar la eliminación de la subordinación, exclusión y marginación de las mujeres cooperativistas en todos sus niveles.

- introducir la perspectiva de género en todos los proyectos y programas de las cooperativas de base, organismos de integración e instituciones afines realizándolo de forma gradual y progresiva.

- apoyar los procesos de fortalecimiento psicosocial de las mujeres, poniendo especial énfasis en la revisión de los cánones en los que se basa la identidad femenina y en el desarrollo de la autoestima.

- hacer visible la representación real de las mujeres en términos de cantidad y calidad, promocionando su acceso a los niveles de dirección en forma equivalente a la membresía.

- fortalecer los medios que permitan a las mujeres el acceso al financiamiento y a los espacios de participación en la definición de políticas económicas.

- procurar que el ambiente laboral de las cooperativas sea positivo, creativo y que promueva la participación de las mujeres y sus posibilidades equitativas de ascenso.

- facilitar recursos para el análisis y revisión de leyes que limitan, discriminan y/o impiden la participación de la mujer, así como para la formulación de proyectos, y/o anteproyectos que contribuyan a la equidad a nivel institucional o gubernamental en cada país.

- tener en mente las prioridades y particularidades de las mujeres según el sector de actividad que desarrollan las diferentes cooperativas.

El cooperativismo visualizado como organización de carácter económico, de ayuda mutua, y de responsabilidad social, es una vía de desarrollo para las mujeres, quienes al encontrarse en una situación de pobreza y/o discriminación recurren a éste tipo de organización.

La situación de pobreza es paliada, desde el movimiento cooperativo, por las economías de escala conformadas por la unión y la ayuda mutua entre sus socios.

La discriminación es sin duda también; una situación de inferioridad, entendida como pobreza que la unión de iguales ayuda a superar.

De este modo se muestra como el movimiento cooperativo no relega ninguno de sus aspectos sino que los integra y los complementa entre sí, brindando soluciones económicas y sociales a la realidad que viven los individuos que deciden conformarlo.

Mediante este sistema donde se aúnan fuerzas las mujeres pueden lograr sus objetivos económicos y sociales. Como medio utilizan los principios cooperativos de ayuda mutua ejerciendo responsabilidad frente a su situación concreta de inferioridad.

1.5. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL ÁMBITO MUNDIAL.

Históricamente, podemos distinguir dentro de las cooperativas agrarias dos modalidades: las de servicios generales y las de producción.

La cooperativa de servicios le permite al productor: alcanzar mejores mercados; perfeccionar la elaboración y venta de los productos; y suprimir al intermediario en la producción, venta y/o consumo, para hacer suyas las ganancias de aquél. En este caso los productores mantienen la explotación familiar o la titularidad de sus empresas y se asocian en cooperativas a fin de asegurarse los servicios comunes. Dichos servicios pueden ser: comercialización, aprovisionamiento, consumo, crédito u otros como fondo de solidaridad, equipamiento agrícola, seguros agrícolas, etc.

Las cooperativas de producción aspiran a que los propios trabajadores sean los dueños de los medios de producción. En estos casos la cooperación se extiende desde los servicios hacia la explotación, la propiedad de la tierra y hasta la vida en común. Los productores se agrupan no solo para procurarse los servicios sino para realizar la explotación colectiva.

Entre las cooperativas de servicios generales y las cooperativas de producción es posible constituir una gama de servicios intercooperativos que producen una integración, configurando una verdadera red o cadena cooperativa.

1.6. EL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL ÁMBITO NACIONAL.

A los efectos de caracterizar el desarrollo cooperativo en el Uruguay utilizaremos diferentes criterios:

- grado de penetración.
- grado de participación.
- administración de las cooperativas.
 - limitantes identificadas.
 -

1.6.1. Grado de penetración.

El grado de penetración del cooperativismo es mayor en Colonia y en el litoral del país. Esto se debe al tipo de inmigración recibida (la cual tiene un marco cultural favorable al trabajo en forma cooperativa) y a la acción de promoción del Centro Nacional de Extensión Agropecuaria radicado en Estanzuela desde 1960 a 1966. También ayudó el hecho de que el control de la comercialización cerealera fue otorgado por el MGAP a las cooperativas en 1970, lo cual fue sustancial para el crecimiento de las mismas (de Hegedüs, 1996).

Con respecto a Colonia, además del tipo de inmigración recibida, cabe señalar que el entorno geográfico, las vías de comunicación, y los medios de transporte, facilitaron también el desarrollo de la actividad cooperativa, a diferencia del resto de los departamentos del país.

1.6.2. Grado de participación.

El porcentaje de participación en cooperativas, en nuestro país, se estima entre un 10 y un 20% (de Hegedüs, 1996), lo que se considera un valor bajo. El concepto de participación admite diferentes dimensiones: concurrencia a las asambleas, participación en comisiones, en grupos de trabajo, en órganos de conducción, en planes de producción, y en la canalización de compras o ventas a través de la empresa cooperativa (de Hegedüs, 1996). La participación del

socio permite a la cooperativa lograr economías de escala que fortalecen a la misma , a la vez que mejora obviamente la relación cooperativa – socio.

1.6.3. La administración en las cooperativas.

El papel del administrador en las cooperativas agrarias (el gerente) es el de:

- adaptar a la cooperativa al ambiente externo en que actúa.
- generar el mayor valor agregado posible.
- distribuir equitativamente ese valor agregado entre los factores productivos presentes

Los problemas que enfrentan las cooperativas para una gestión empresarial adecuada son los siguientes:

- falta de objetivos claros ya que hay dificultad en planificar.
- cultura anti – empresa originada por una concepción de lo económico como opuesto a lo social.
- falta de capital de trabajo para realizar los ciclos productivos, lo cual los lleva a recurrir a préstamos con tasas de interés altas, que generan niveles de endeudamiento peligrosos.
- los contratos son laxos y no están bien delimitados derechos y obligaciones por lo cual cobrar las deudas es sumamente difícil.
- desorganización del aspecto contable, faltan inventarios detallados y completos, libros de movimientos de caja, etc.
- confusión entre los roles directivos y gerenciales; falta de sistemas de comunicación que estimulen la participación de los socios (de Hegedüs, 1996).

1.6.4. Limitantes.

Las limitantes que afectan al sistema cooperativo agrario son de dos tipos externas (impuestas y que por lo tanto escapan a su control) e internas (que derivan de su funcionamiento y son modificables por éste) (de Hegedüs, 1996).

Limitantes externas:

- aplicación de un modelo macroeconómico de corte neoliberal desde hace dos décadas, que ha implicado la priorización de políticas macroeconómicas en detrimento de políticas sectoriales o diferenciales, la creciente apertura económica y la menor participación del sector público en las políticas sectoriales.
- imposición tributaria alta y de fuerte sesgo fiscalista.
- atraso cambiario, que ha afectado a los productores orientados al mercado interno (competencia con productos importados), y a aquellos orientados al mercado externo por los altos costos en dólares.
- distorsiones en el mercado internacional.
- bajo valor agregado de nuestras exportaciones.
- falta de una estrategia comercializadora del país.
- problemas estructurales de larga data (estancamiento productivo, concentración de recursos de producción, insuficiencias en la capacitación, etc.
- crisis de valores éticos (Vassallo citado por de Hegedüs, 1996).

Limitantes internas:

- problemas de gestión, ya mencionados.
- problemas a nivel de directivos: falta de capacitación, baja renovación de directivos, y falta de claridad en fijar las metas de la cooperativa.
- problemas económico / financieros: alteración de la ecuación económico financiera de la cooperativa, escasa capitalización, alta dependencia de algunos rubros y servicios, y alto endeudamiento interno.
- creciente competencia de otras empresas y profunda reestructura a todos los niveles en el sector agropecuario" (Vassallo citado por de Hegedüs, 1996.)

1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS.

Esta tesis realizada en la Cooperativa Agropecuaria de Responsabilidad Limitada "Por un Mañana", se llevó a cabo durante los años 1997 y 1998, con métodos de investigación cualitativos.

Se utilizó como técnica para el estudio sociológico la entrevista, que puede definirse como una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador procura un intercambio verbal mediante el cual intenta obtener información o confirmar datos sobre actitudes, creencias u opiniones. El rasgo distintivo esencial de la entrevista es el contacto directo entre el investigador y el entrevistado. Las mismas permiten acceder a información que no existe en la documentación escrita y dar un enfoque o una interpretación diferente a los datos obtenidos con las otras personas entrevistadas.

Existe un inconveniente de considerable peso que reduce y limita los alcances de ésta técnica. Cualquier persona entrevistada podrá dar información subjetiva cargada de sus intereses, prejuicios y estereotipos. Por otra parte, obliga a utilizar, a veces, caminos indirectos mediante preguntas que alcancen el objetivo del investigador elípticamente.

Por esto se vuelve sumamente importante el aspecto y la actitud del entrevistador. En el caso de éste trabajo se utilizó como técnica la entrevista semiestructurada.

Esta se caracteriza por guiarse por una lista de puntos de interés que se van explorando en el curso de la entrevista. Los temas guardan cierta relación entre sí y el entrevistador hace muy pocas preguntas directas, dejando hablar al entrevistado siempre que vaya tocando alguno de los temas señalados en la pauta.

Presenta como ventajas el permitir un diálogo más profundo y rico que puede presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados.

Su principal inconveniente radica en que es poco práctico sistematizarlas y organizar sus datos estadísticamente porque pueden tener pocos puntos de contactos entre sí. Otra dificultad es su alto costo ya que involucran la presencia de personal altamente especializado durante períodos relativamente largos de tiempo.

En este caso las entrevistas se realizaron a informantes calificados, los mismos fueron determinados en base a conversaciones previas con las socias de la cooperativa.

La cantidad de entrevistas se realizó en función de los requerimientos que presentó el estudio en el momento de su realización. A las cooperativistas se les plantearon diferentes entrevistas a lo largo del trabajo, mientras que a los iniciadores del proyecto y a las ingenieras agrónomas que las asesoraron se les realizó una entrevista.

Al efectuarse el procesamiento de la información, tuvo primacía el respeto por transmitir fidedignamente la óptica de las socias. Para culminar el estudio de la cooperativa, se realizó un taller sobre Planificación Estratégica con las socias, cuyos detalles se tratarán en el capítulo quinto.

2. LA ZONA.

2.1. INTRODUCCIÓN.

La región del noreste de Canelones está situada entre las latitudes 34° 11' y 34°44' sur y las longitudes 55° 27' y 56° 10' oeste. Se encuentra localizada en torno a 75 kilómetros de la ciudad de Montevideo, ocupando un área de aproximadamente 200 mil hectáreas.

El elemento central que define a la región es la presencia de una compleja y específica problemática económica, social y ambiental, vinculada fuertemente a la crisis que atraviesa desde hace cuatro décadas el conjunto de productores agrícolas familiares (Piñeiro, 1985).

2.2. CARACTERÍSTICAS HISTÓRICAS.

Las características productivas y poblacionales del noreste de Canelones se explican por el condicionamiento histórico de dos factores centrales: la cercanía a la ciudad capital y, en consecuencia, al mercado consumidor más importante del país, y la alta potencialidad de los recursos naturales para las actividades agrícolas, en las condiciones de producción originales.

Los inicios del proceso de ocupación del territorio privilegiaron a la producción ganadera al igual que en el resto del país. Posteriormente, al iniciarse la expansión de la agricultura a finales del siglo XIX, las tierras de la región son las primeras en ser ocupadas por cultivos como trigo, maíz, lino y girasol (Alonso y Pérez, 1984).

A continuación se describen las etapas por las cuáles transcurrió la historia de esta zona de Canelones hasta la actualidad.

2.2.1. Fines del siglo XIX.

La forma de producir de aquel entonces se basaba en la tracción animal y asumía en gran medida las características de cosecha ecosistémica (todo sistema de producción en el que la cosecha del ecosistema se realiza a una tasa de extracción superior a su producción, por lo cual el ecosistema se deteriora en forma automática, pudiendo recuperarse o no dependiendo de cuánto haya sido afectado y de qué resistencia tenga).

La producción se realizaba aprovechando las características naturales de los suelos, especialmente su fertilidad natural. La fertilización era prácticamente inexistente y la producción en base a uno o dos cultivos se repetía durante años sucesivos.

Esta particular forma de producir condujo al inicio de un proceso de deterioro de las tierras que pasa a constituirse, con el paso de los años, en uno de los problemas centrales de la región (Troncoso y Sosa, 1982).

2.2.2. Primeras décadas del siglo XX.

Cuando se produce la mecanización de la agricultura, en las décadas de los 30 y 40, se traslada la agricultura cerealera hacia el litoral oeste del país, donde existían tierras muy aptas para esa actividad productiva y la infraestructura de caminería y vías férreas que permitirían el transporte de la producción desde los predios agropecuarios al mercado consumidor de Montevideo (Barrán y Nahum, 1978).

Desde ese momento en adelante, comienzan a tener importancia los rubros estrechamente vinculados al modo de producción familiar, que era el más relevante en la región y privilegiaba la realización de producciones diversificadas con un peso significativo del autoconsumo en el destino final de la producción. Los cultivos de maíz, boniatos, porotos, zapallo, la cría de cerdos, se transforman en actividades productivas que caracterizan al noreste de Canelones (Alonso, 1984).

Paralelamente, los instrumentos de política económica que se instrumentaron a comienzos de la década del 40 a efectos de favorecer la producción nacional de azúcar, dieron lugar a la instalación del ingenio azucarero de RAUSA en la ciudad de Montes. La Ley 11.448 de "Protección y Fomento de la industria azucarera", aprobada en junio de 1950, declaraba de interés nacional el cultivo de sacarígenos y la fabricación y refinación de sacarosa. Este hecho, junto a políticas crediticias y de fijación de precios para el cultivo de remolacha azucarera, determinó que se convirtiera en el principal rubro comercial de los productores familiares de la zona. En 1956, existían 3200 hectáreas en más de 1300 predios, la mayoría de carácter familiar, que se dedicaban a este rubro (Veiga, 1983).

En 1988, el ingenio azucarero de RAUSA debió cesar su actividad y el gobierno decidió suspender las líneas de crédito para el cultivo de la remolacha, agravándose la situación económica y social de la agricultura familiar.

Luego comienzan a desarrollarse la avicultura y la lechería, sobretudo en zonas cercanas a San Ramón.

2.2.3. Segunda mitad del siglo XX.

Uno de los rasgos fundamentales de la dinámica regional en los últimos treinta años ha sido un proceso de emigración fuerte, fundamentalmente hacia la ciudad de Montevideo. Las únicas áreas con dinamismo han sido algunos centros urbanos, en particular las ciudades de Pando y San Jacinto. La migración se da como consecuencia del deterioro de las condiciones de producción familiar, lo que llevó a la desaparición de casi el 18 por ciento de los predios familiares entre 1970 y 1980 (Alonso y Pérez Arrarte, 1983 b.).

En el resto de los centros poblados el flujo migratorio ha sido hacia la ciudad capital del departamento. En todos los casos la emigración se compone mayormente de jóvenes y trabajadores de cierta calificación, lo cual acentúa los problemas sociales de la región. Esta situación se da como respuesta a medidas de política económica aplicados en el marco del modelo neoliberal,

implementadas fundamentalmente en la década del 70'. Dichas medidas tuvieron un impacto negativo sobre el ingreso familiar (Piñeiro, 1993).

A ello se agrega en el caso de las unidades de producción localizadas en el noreste de Canelones, el proceso de deterioro de los recursos naturales regionales sobre los que se realiza la producción (Dirección de suelos, 1985).

Según Danilo Veiga (1982), los principales instrumentos de la política económica que fueron aplicados, y que tuvieron efectos directos sobre la agricultura familiar, fueron los siguientes:

- La tendencia a la liberalización de los precios de los productos típicos de la agricultura familiar, lo que contrastaba abiertamente con el intervencionismo que había predominado en períodos precedentes. Por ejemplo, al aprobarse las medidas de agosto de 1978, quedaron liberalizados los precios del maíz, la remolacha azucarera y los cerdos, rubros muy importantes en el noreste de Canelones. La consecuencia de esta política fue una generalizada declinación de los precios reales de casi todos los productos típicos de la agricultura familiar, así como un deterioro constante de las relaciones de precios entre los productos y los insumos empleados en la producción.

- La significativa disminución de la intervención del estado en el proceso de comercialización de los diferentes rubros específicos de la agricultura familiar, en líneas generales se dispuso que dicha función quedara en manos del sector privado aumentando los márgenes de ventas y disminuyendo en consecuencia los ingresos del productor.

- El control de la oferta monetaria que supuso el modelo neoliberal hasta 1978, implicó una política de declinación del crédito agrícola que afectó especialmente a la agricultura familiar. Posteriormente, a partir de 1978, sobrevino una expansión financiera cuyos protagonistas centrales fueron dos: la banca privada y la ganadería extensiva, quedando los productores hortícolas, de remolacha azucarera y en general los productores familiares al margen de la misma. Las restricciones al crédito y su alto costo tuvieron consecuencias adversas no sólo sobre las posibilidades de producción, sino también de renovación tecnológica.

- La evolución del tipo de cambio desde principios de los 70' se caracterizó por la clara sobrevaluación de la moneda nacional. El efecto más importante de

esta situación fue el de deteriorar las condiciones de competencia de las actividades exportadoras y, al mismo tiempo, mejorar la posición relativa de las importaciones en el mercado interno; de esta manera la producción familiar se vio seriamente comprometida por la afluencia cómoda de importaciones desde los países limítrofes.

- La disminución progresiva de los reintegros y la desgravación arancelaria de rubros hortícolas, frutícolas y lácteos, se sumaron a los efectos de la política cambiaria, contribuyendo a disminuir la capacidad de competencia de la agricultura familiar frente a los productos importados correspondientes a los rubros que la caracterizan.

El retroceso de la producción familiar se dio prácticamente en todos los tipos de explotación, destacándose la disminución en los rubros más intensivos, los que constituían el 54.2 por ciento de los predios en 1970 y no aparecen representados en 1980.

Mientras tanto, las explotaciones capitalistas pasaron a ocupar el 25.1 por ciento del área agropecuaria regional, lo cual representa un crecimiento del 90.1 por ciento en el control de la tierra en el período mencionado.

La desintegración de la agricultura familiar se relaciona a un proceso de concentración de la tenencia de la tierra. En 1980, todos los estratos de tamaño de predios superiores a 500 hectáreas aumentaron su proporción en relación a 1970, tanto en cuanto al número de predios como al área agropecuaria ocupada. En cambio, los predios inferiores a 50 hectáreas disminuyeron su participación en el número total de predios, y en mayor medida en la superficie de tierra que disponían.

Esta expansión del modo de producción capitalista está relacionado con el avance de la producción forestal. El número de predios ganaderos capitalistas aumentó de 14 en 1970 a 69 en 1980, y la superficie ocupada pasó de 12.800 a casi 38.500 hectáreas (Piñeiro, 1985).

2.2.4. Décadas actuales.

Junto al retroceso de la agricultura familiar en la región se produjo concomitantemente la expansión de la forestación.

La desaparición de productores familiares se manifestó en la disponibilidad de tierras a bajo precio para su compra y forestación posterior.

El crecimiento forestal está a menudo asociado a fuertes transformaciones del medio ambiente donde se han concentrado las plantaciones. Los efectos principales se dan en dos dimensiones: en primer lugar en el entorno físico y social de las plantaciones, y en segundo lugar, en el medio físico al interior de las propias áreas de plantación (Faroppa, 1992).

La forestación en la región representa una amenaza real a la sobrevivencia de los productores rurales por la relación diferencial que tiene con el medio la producción forestal (modo agro industrial), y la forma de producir de los productores familiares (modo campesino).

Hay diversos ejemplos de esta amenaza tales como:

- el desarrollo de organismos hasta el nivel de considerarse los plaga: la cotorra (*Myopsitta monachus*), el zorro (*Pseudolopex gymnocerus gymnocerus*), las comadrejas.
- la extracción de nutrientes, la generación de sombra y la alteración del contenido de agua en tierras adyacentes a los bosques.
- Peligro de ocurrencia de incendios forestales.
- Desequilibrios entre la aptitud de uso y el uso forestal.
- Repercusión negativa sobre el ingreso regional y su distribución.

El conjunto de factores antes mencionado provoca una percepción de los productores familiares muy negativa acerca de la forestación en la región, al grado tal de que aquellos que comienzan a verse cercados por grandes masas forestales afirman casi sin excepción su intención de vender sus tierras (Piñeiro, 1992)

La ley forestal N° 15.939, aprobada en diciembre de 1987, intentó prevenir este tipo de perjuicios. A pesar de la existencia de la misma, la persistencia de los problemas es un hecho que se relaciona con el desconocimiento de dicha ley por parte de los propietarios de bosques en la zona y la falta de control estatal.

Desde una visión de desarrollo sustentable un monocultivo, que ocupa grandes extensiones de tierra, cuyas ganancias son distribuidas entre muy pocas personas, no puede sostenerse durante un largo período de tiempo sin consecuencias negativas tanto sociales como ambientales (Toledo, 1985).

2.3. RACIONALIDAD DEL PRODUCTOR FAMILIAR.

Existe un conjunto de productores que poseen pequeñas cantidades de tierras y medios de producción y poseen un nivel de vida correspondiente a la pobreza extrema, lo que motiva que algunos miembros de la familia deban emigrar a la ciudad o trabajar temporalmente fuera del establecimiento. Estos establecimientos de tipo familiar producen principalmente para el autoconsumo.

Hay productores familiares que poseen una mayor cantidad de tierra y medios de producción, de forma que combinan la producción para el consumo familiar con la comercialización de parte de los productos obtenidos en el predio.

Las unidades familiares procuran su subsistencia como tales, de modo de asegurar las condiciones de vida y trabajo de la familia.

Finalmente, existen empresas de tipo capitalista las cuales persiguen la obtención de la máxima tasa de ganancia posible sobre el capital invertido (González y Piñeiro, 1980).

Desde el punto de vista de los recursos, las unidades familiares basan la realización de los procesos productivos en la utilización de mano de obra

familiar, contando con menores cantidades de tierra e instrumentos de trabajo que las unidades capitalistas, y se caracterizan por un acceso al financiamiento más dificultoso (González y Piñeiro, 1980).

En el caso concreto del noreste de Canelones, el pequeño agricultor típico se dedica a la chacra. Tiene una familia de entre 3 y 4 personas, dos de los cuales trabajan en el predio y otro ocupa parte de su tiempo como asalariado fuera de la explotación familiar o en trabajos artesanales domésticos. No se emplea mano de obra asalariada, se trabaja con bueyes en la mayoría de los casos y casi no se utilizan créditos (Taglioretti, 1981).

Los ingresos totales equivalen alrededor de un salario mínimo legal rural por trabajador. De éstos entre un 20 y un 30 por ciento provienen de fuera de la explotación agropecuaria y entre un 10 y un 20 por ciento proviene de la producción para el autoconsumo. La finalidad de la producción es vender en el mercado hortalizas, aves y cerdos. La importancia de cada rubro en el total depende de la subzona en que se ubique (Veiga, 1983).

Se distinguen claramente, dos ciclos de producción que funcionan con independencia productiva pero con complementariedad en la generación de ingresos, el ciclo de producción de subsistencia, y el ciclo de producción para el mercado.

2.3.1. El ciclo de subsistencia.

Este ciclo se caracteriza por la producción de maíz, boniatos, papas, y zapallo, destinándose los excedentes al mercado.

La cría de cerdos se realiza con 1 a 4 madres, con alimentación que no insume gastos: campo natural, maíz propio y desperdicios de la casa. El objetivo de esta producción es carne fresca, para embutidos y lechones para fiestas familiares.

Las aves de corral se utilizan tanto por su carne como para la producción de huevos.

Generalmente, forma parte del esquema de auto consumo una o dos vacas lecheras para proveer de leche a la familia y algo de producción de quesos. Los terneros serán consumidos por la familia o se transformarán en los bueyes de la chacra.

El cultivo de maíz, se hace sin gastos y se asocia íntimamente con la cría de los animales anteriormente mencionados. El porcentaje de la producción de este cultivo que entra en los canales de comercialización es mínimo (menor al 50%).

Una de las características básicas de producción que integra este esquema de auto consumo es que no se realizan gastos para el mejoramiento tecnológico: se usan semillas propias, no se fertiliza, en los laboreos se emplea el tiempo del productor ya que trabaja con herramientas de tracción a sangre. Este planteo resulta altamente racional desde el momento en que la producción realizada no generará los ingresos monetarios que permitirían pagar los insumos requeridos para una tecnología más avanzada (Sosa y Troncoso, 1983).

Al comienzo del ciclo productivo anual, cada productor dispone de una cantidad determinada de recursos naturales (tierra), de fuerza de trabajo familiar y de una tecnología propia de poca intensidad de capital. La decisión de cuántos de éstos recursos se dedicará a la producción de rubros de subsistencia depende de dos variables: las necesidades familiares y la percepción de riesgo en los rubros comerciales, valorada esencialmente a través del nivel de los ingresos monetarios generados por dichos rubros en los años anteriores y por la información de perspectivas de oferta y demanda para los mismos en ese año que se inicia.

2.3.2. El ciclo de mercado.

Se asienta en la producción hortícola, siendo los cultivos predominantes el tomate, el ajo, la cebolla, las hortalizas de hoja y las legumbres.

En algunos casos, productores avanzados para el nivel de la zona, realizan cultivos protegidos bajo invernáculos y en forma orgánica por influencia de la organización no gubernamental Red de Ecología Social - Amigos de la Tierra (REDES), que se ha ocupado del tema (Quintans, Sandra, Com. Pers. 1998).

Los problemas básicos que enfrentan los productores en relación con la comercialización son:

- el deterioro en los términos de intercambio,
- las oscilaciones bruscas que sufren los precios de los productos debido a las importaciones de alimentos desde los países vecinos y las fluctuaciones de oferta en la producción por los accidentes climáticos.
- el estancamiento en la demanda global de alimentos como consecuencia del lento crecimiento vegetativo de la población y la pérdida de poder adquisitivo de la mayor parte de la población.
- la influencia de la intermediación en la determinación del precio final que recibe el productor.
- la falta de información de los productores respecto al nivel de stock de los diferentes productos y el desarrollo desigual de las relaciones de intercambio en los rubros principales. El acceso a este tipo de información podría determinar el volumen y la composición de la producción en el mercado, asegurando una mejor posibilidad en la capacidad de colocación de los productos y obtención de mejores precios.

Además de estos problemas, en caso de que los productores quisieran aumentar la producción se enfrentarían con estas limitantes.

- la fuerza de trabajo familiar: Se le dará prioridad a los rubros de subsistencia. Si bien éstos requieren básicamente poca mano de obra, la misma puede llegar a ser una limitante fuerte debido a la alta estacionalidad de su demanda. Esta estacionalidad fuerza a la emigración de los trabajadores ya que no pueden encontrar trabajo en la zona todo el año. Esta es la razón por la cual la oferta de trabajo familiar o asalariado es una limitante de importancia para alcanzar la capacidad máxima de producción.

- disponibilidad de capital: para un productor de escasos ingresos monetarios, el capital de giro del que dispone para comenzar el ciclo productivo es escaso o nulo. Debería por lo tanto recurrir al crédito para poder producir. La principal fuente crediticia es la banca oficial, aunque presenta importantes trabas para un libre acceso al crédito, por ejemplo: las garantías que se solicitan, el gran número de trámites que se exigen y los intereses que se cobran.

Resulta así evidente que la disponibilidad de capital de giro (propio o concedido), y de mano de obra hacen que frecuentemente el pequeño productor no utilice en forma intensiva toda la tierra de que dispone. Estos dos factores determinan que el productor no esté en condiciones de acceder a la tecnología generada en los centros de investigación.

Cuando los ingresos monetarios son negativos o no alcanzan para mantener el nivel de consumo familiar, decrece el capital de giro que pasará a ser consumido. Esta decisión introduce una mayor limitación en la producción comercial ya que afecta a la compra de insumos. Pero si sobran los otros dos recursos, tierra y mano de obra familiar, posiblemente el productor se incline a aumentar el nivel de los rubros de subsistencia. Sin embargo éstos difícilmente podrán producir excedentes como para aumentar el capital de giro, lo cual influye posteriormente sobre la disponibilidad de los bienes de capital. De esta manera se procesan los ciclos de subsistencia y de mercado que caracterizan la racionalidad del productor de esta zona (Sosa y Troncoso, 1983).

2.4. CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS.

La escasa extensión del territorio nacional, unido a la virtual ausencia de sistemas orográficos, hace que haya poca variación en los parámetros climatológicos medios entre las distintas regiones del país.

De acuerdo a la clasificación climática de Köpen, el noreste de Canelones está comprendido, al igual que el resto del país, dentro de las características "Cfa", siendo "C" templado, moderado y lluvioso, "f" de temperie húmeda y "a" con la temperatura del mes más cálido superior a 22°C.

Los datos que se presentan a continuación fueron brindados por la Estación Experimental de Las Brujas, (Canelones) que es cercana a la zona en cuestión.

Temperatura.

La temperatura media anual es de 17°C, siendo enero el mes más cálido, con una temperatura media de 22°C y julio el mes más frío con 11.5°C. Los cambios de temperatura son frecuentes y pronunciados, pudiendo ocurrir en cualquier época del año. Las temperaturas extremas presentan variaciones y van desde 42°C la máxima y -6°C la mínima.

Ocurrencia de heladas.

La frecuencia anual de heladas es de 20, ocurriendo las primeras en el mes de marzo y las últimas en noviembre.

Insolación.

La insolación efectiva media anual es de 2700 horas, lo cual representa el 60 por ciento del total de horas de sol astronómico posibles y la humedad relativa media anual es de 70 por ciento, siendo julio el mes más húmedo con una media de 80 por ciento y el más seco enero con una media de 65 por ciento.

Precipitaciones.

La precipitación media anual en la región alcanza a los 900 milímetros y se caracteriza –al igual que en el resto del país- por su extremada irregularidad y variabilidad. El trimestre más lluvioso es el de los meses de marzo, abril y mayo, mientras el menos lluvioso es el de octubre, noviembre y diciembre.

Características climáticas versus producción de la zona.

Las características climáticas de la región permiten el desarrollo de un importante número de rubros agrícolas, no presentando los producidos en la región limitaciones en relación al clima. Respecto al desarrollo forestal, el clima regional no constituye una limitante para la forestación, al menos para las especies comúnmente utilizadas en el país.

2.5. CARACTERÍSTICAS GEOMORFOLÓGICAS Y EDAFOLÓGICAS

En la región puede diferenciarse, en base a la Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay a escala 1 : 1.000.000 (Dirección de Suelos), cinco unidades de suelos diferentes: Chapicuy, Tala-Rodríguez, Toledo, San Jacinto y San Carlos.

Cuadro 1: Unidades de suelos presentes en el Noreste de Canelones.

UNIDADES DE SUELOS	SUPERFICIE (Hás.)	%
CHAPICUY	14,400	7.2
TALA - RODRIGUEZ	93,550	46.7
TOLEDO	4,650	2.3
SAN JACINTO	57,505	28.7
SAN CARLOS	30,350	15.1
TOTAL	200,455	100.0

Fuente: Información de CIEDUR, a partir de datos del MGAP. Dirección de suelos. 1985.

A continuación se presenta una descripción de las características de cada una de las unidades de suelos, analizándose luego la aptitud de uso agropecuario de las tierras de la región.

2.5.1. Unidades de suelos.

Unidad Chapicuy.

Esta unidad tiene como material generador a sedimentos arenos – arcillosos y arenos – francosos de removilizaciones de formaciones cretáceas, y el relieve es de lomadas fuertes y suaves con colinas sedimentarias y escarpas asociadas. Ocupa un área de 14.400 hectáreas, lo que representa un 7.2 por ciento de la superficie agropecuaria regional.

Los suelos dominantes son Brunosoles Subéutricos típicos y lúvicos y Argisoles Subéutricos ócricos típicos. Los Brunosoles aparecen en las colinas no escarpadas, mientras los Argisoles se desarrollan en las escarpas.

Los primeros son suelos moderadamente profundos, de color oscuro, textura franco – arenosa ligeramente ácidos y de contenido de materia orgánica medio. El riesgo de sequía es medio a bajo y el riesgo de erosión bajo agricultura es alto. El alto riesgo de erosión, unido a la erosión actual que es moderada, constituyen los principales factores limitantes para el uso de estos suelos.

Los segundos son suelos profundos, de color oscuro, textura franco – arenosa a franca, ligeramente ácidos y con bajo contenido de materia orgánica. El riesgo de sequía es medio a bajo y el riesgo de erosión bajo agricultura es alto. La degradación de la estructura, el alto riesgo de erosión y la fertilidad natural baja constituyen los principales factores limitantes para su uso.

Unidad Tala – Rodríguez.

Esta unidad tiene como materiales generadores sedimentos limo – arcillosos de Formación Libertad sobre Formación Raigón, siendo el relieve de lomadas suaves. La superficie ocupada por la misma es de 93.550 hectáreas, lo que representa un 46.7 por ciento del área agropecuaria de la región.

Los suelos dominantes son Brunosoles Eutrícos típicos y lúvicos y Vertisoles Rúpticos lúvicos. Los Vertisoles aparecen en una proporción mayor en el paisaje, mientras los Brunosoles se presentan en las laderas.

Los Brunosoles de la unidad son suelos moderadamente profundos, de color oscuro, textura franco limosa a franco – arcillo – limosa, ligeramente ácidos y de fertilidad natural alta. El riesgo de sequía es medio y el riesgo de erosión bajo agricultura es medio, siendo éste el principal factor limitante para el uso agrícola.

Los Vertisoles son suelos moderadamente profundos de color oscuro, textura franco – arcillo – limosa, de reacción ligeramente ácida a neutra y fertilidad natural muy alta. El riesgo de sequía es medio y el riesgo de erosión bajo agricultura es medio. Las texturas pesadas, el riesgo de erosión medio y la erosión actual moderada a severa, constituyen los principales factores limitantes par el uso agrícola.

Unidad Toledo.

Esta unidad tiene como materiales generadores a sedimentos limo – arcillosos de Formación Libertad sobre basamento, Fray Bentos y Raigón. El relieve es de lomadas fuertes a veces aplanadas y lomadas suaves. La superficie ocupada por la misma es de 4650 hectáreas, abarcando un 2.3 por ciento del área agropecuaria en la región.

Los suelos dominantes son Brunosoles Eutricos y Subéutricos típicos y lúvicos. Son suelos moderadamente profundos a profundos, de color oscuro, textura franca a franco – limosa, ligeramente ácidos y fertilidad natural alta a media. El riesgo de sequía es medio y el riesgo de erosión bajo agricultura es medio. Los principales factores limitantes para el uso agrícola son el riesgo de erosión y la erosión actual (severa).

Unidad San Jacinto.

Los materiales generadores de esta unidad son sedimentos limo – arcillosos de Formación Libertad apoyados sobre formaciones arenáceas, siendo el relieve de lomadas fuertes. La unidad ocupa un área de 57.500 hectáreas, lo que representa un 28.7 por ciento de la superficie agropecuaria de la región.

Los suelos dominantes son Brunosoles Eutricos típicos y lúvicos y Vertisoles Rúpticos lúvicos y típicos.

Los primeros ocupan las laderas bajas, mientras los segundos aparecen en las partes más convexas.

Ambos tipos de suelos son similares a los de la unidad Tala Rodríguez, presentando mayores grados de erosión en esta unidad .

Unidad San Carlos.

Los materiales generadores son sedimentos limo – arcillosos de débil espesor sobre Basamento alterado siendo el relieve de colinas algo rocosas asociadas a lomadas fuerte. La superficie ocupada por la unidad es de 30.350 hectáreas, lo cual representa un 15.1 por ciento del área agropecuaria de la región.

Los suelos dominantes son Argisoles Subeutricos Ocrícos típicos, es decir suelos profundos, de color oscuros y textura franco – limosa. La fertilidad natural es media a baja, el riesgo de sequía es medio a alto ya el riesgo de

erosión bajo agricultura es alto. Las características de fertilidad y riesgo de erosión, unido a la erosión actual que es severa, constituyen los factores limitantes principales para el uso agrícola de los suelos.

2.5.2. Capacidad de uso de los suelos.

La clasificación utilizada para establecer la potencialidad de uso de los suelos se realiza de acuerdo a las categorías establecidas según los órdenes de capacidad.

El orden es la categoría más general, y se basa en el porcentaje de tierras arables de cada unidad o su aptitud natural para un uso específico (propiedades de los suelos).

Los usos principales sobre los que se evalúa un suelo son la ganadería y la agricultura extensivas, estableciéndose un uso de máxima intensidad, sin ocasionar un daño irreversible.

Tierras principalmente agrícolas.

Se incluyen aquí, aquellas unidades de la Carta de Reconocimiento de Suelos para las cuales se ha estimado presentan un 75 por ciento de tierras arables. La superficie cubierta por estas tierras en la región corresponde a las unidades Toledo y Chapicuy, lo que representa un 9.5 por ciento del área agropecuaria.

Tierras agrícolas – pastoriles.

Este orden presenta las unidades de la Carta de Reconocimiento de Suelos que poseen un 50 por ciento de tierras arables. Pertenecen a este orden las tierras correspondientes a la Unidad Tala – Rodríguez, las que ocupan el 46.7 por ciento de la superficie agropecuaria de la región.

Tierras principalmente pastoril – agrícolas.

Pertenece a este orden, las unidades que se estima tienen un 25 por ciento de tierras arables. La superficie ocupada por estas tierras corresponden a la Unidad San Jacinto, la cual representa un 28.7 por ciento de las tierras en el noreste de Canelones.

Tierras pastoril – arrozables.

Incluye aquellas unidades, que poseen un 50 por ciento de tierras arables, pero además presentan características topográficas y edáficas favorables para el cultivo de arroz. No se tuvo en cuenta en este agrupamiento la disponibilidad de agua para riego.
En la zona no hay tierras pertenecientes a este orden.

Tierras principalmente pastoriles.

En este orden se incluyen aquellas unidades de la Carta de Reconocimiento de Suelos, que por distintas causas, especialmente por suelo, topografía y alto riesgo de erosión, sólo poseen un porcentaje de menos del 25 por ciento de tierras arables. La superficie ocupada por estas tierras en la región son las pertenecientes a la Unidad San Carlos, la que abarca un área que representa el 15.1 por ciento de su superficie agropecuaria.

Tierras forestables o de reserva de flora y fauna.

Pertenece a este orden las unidades para las que se ha estimado que sólo presentan alternativas de uso forestal o de reserva de flora y fauna.

La Dirección Forestal del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca declaró que existirían un total de 16.054 hectáreas de tierras de prioridad forestal, las que corresponden a los tipos de suelos 5, 9, y S09 de la clasificación de suelos de CONEAT.

Esta superficie, que representa un 8 por ciento de las tierras de la región, constituiría la totalidad de los suelos de prioridad forestal presentes en el departamento de Canelones, susceptibles de recibir los beneficios previstos en la ley forestal.

Mientras tanto, la aptitud de uso de las tierras definida por la Carta de reconocimiento de Suelos de los departamentos de Canelones y Montevideo a escala 1:100.000 (Dirección de Suelos, MGAP, 1990) establece la existencia de 147.750 hectáreas de aptitud forestal, lo cual representa un 73.7 por ciento de la superficie agropecuaria de la región.

La metodología empleada para determinar esto se basó en las características de los suelos que requiere la producción forestal, sin tener en cuenta los usos alternativos posibles.

2.5.3. Clases de capacidad, riesgo de erosión y erosión actual.

La clase de capacidad es una subdivisión de la categoría de orden basada en las cualidades de la tierra.

Los ordenes de tierras agrícolas, agrícola – pastoriles, y pastoril-agricolas se subdividen en clases en función de su fertilidad natural, su aptitud para los cultivos comunes de invierno y verano (excepto arroz) y la intensidad relativa de las prácticas de conservación requeridas para evitar el deterioro de los suelos.

El orden de tierras principalmente pastoriles se subdivide en clases según la aptitud de las pasturas naturales, valorando fundamentalmente la productividad y estacionalidad forrajeras. La mayor parte de las tierras de la región son aptas y muy aptas para cultivos de invierno y verano y para la producción ganadera. Las unidades de suelos son aptas para rotaciones intensivas de cultivos y pasturas.

Cuadro 2: Aptitud de uso para cultivos de los suelos del Noreste de Canelones.

CULTIVOS DE INVIERNO	UNIDADES DE SUELOS	SUPERFICIE (Hás.)	%
Muy Aptas	Tala - Rodriguez, San Jacinto	151,055	75.0
Aptas	Toledo, Chapicuy	19,050	10.0
Marginales			
No Aptas	San Carlos	30,350	15.0
CULTIVOS DE VERANO			
Muy Aptas	Tala - Rodriguez, San Jacinto	151,055	75.0
Aptas	Toledo, Chapicuy	19,050	10.0
Marginales			
No Aptas	San Carlos	30,350	15.0

Fuente: Elaborado en base a información de Cayssials, R. y Alvarez, C. Interpretación agronómica de la carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay. 1990. Información suministrada por CIEDUR.

Por otra parte, las tierras del noreste de Canelones presentan altos grados de erosión actual, como consecuencia de factores físicos condicionantes y de factores histórico – estructurales relativos a la tecnología empleada en la producción regional, lo que está estrechamente relacionado con el tamaño y tenencia de los predios y con los modos de producción predominantes. El proceso de deterioro de las tierras se origina en el periodo de expansión de la agricultura extensiva en las primeras décadas de este siglo, y se agrava con la expansión del cultivo de la remolacha a comienzos de la década del 40'. Actualmente, la erosión alcanza más del 60 por ciento de la superficie agropecuaria regional, presentando más del 50 por ciento, grados de erosión moderada y severa.

Cuadro 3: Grados de erosión de los suelos del Noreste de Canelones.

GRADOS DE EROSION	SUPERFICIE (Hás.)	%
Nula	67,796	33.8
Ligera	19,675	9.8
Moderada	84,340	42.1
Severa	28,644	14.3
TOTAL	200,455	100.0

Fuente: Elaborado a partir de datos suministrados por el M.G.A.P. – Dirección de Suelos. 1985.

El riesgo de erosión es alto en el 84.9 por ciento de las tierras, lo que junto al fenómeno de deterioro actual determina la necesidad de encarar un proceso de transformación de las formas históricas de utilización de los recursos naturales de la región.

3. LA COOPERATIVA.

3.1. INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo y el siguiente (número 4: Análisis tecnológico del rubro de la cooperativa) se realizaron teniendo como base varias entrevistas realizadas a las socias y a los profesionales involucrados en el proceso de formación del grupo y su constitución como cooperativa.

Las entrevistas se caracterizaron por ser semiestructuradas, con el objetivo de recabar la mayor cantidad posible de información.

Se eligieron las personas mencionadas como informantes calificados porque se estimó que ellos eran quienes habían participado activamente del proceso. Dicha estimación se basó en que todas las socias coincidían en nombrar a determinados profesionales como claves en el proceso y en la situación actual que han logrado.

3.2. HISTORIA DE LA COOPERATIVA.

Primera fase: Gestación.

Esta fase comienza en 1986. Se caracteriza por ser externa a las personas que formarían el grupo. Kiray De León (Antropóloga) y Diego Piñeiro (Ingeniero Agrónomo), integrantes del Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay (GRECMU) y del Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay (CIESU) respectivamente, presentan un proyecto a la Federación del Noreste de Canelones para trabajar con mujeres de esa zona.

La Federación deriva el mismo a las Sociedades de Fomento cuyos delegados se encargarían de transmitirlo a las respectivas zonas. Los delegados que manifestaron estar de acuerdo con el proyecto fueron los de las zonas de Gardel, Fedemal y Tapia.

Aunque el proceso es similar en los tres grupos, el momento de formación es diferente: los de Gardel y Pedernal, nacen juntos, en cambio el de Tapia se une más tarde.

Segunda fase: Reflexión.

Se extiende entre 1987 y 1988. En el mes de octubre de 1987 se realiza la primer reunión donde estuvieron presentes: Elbec Luberto, Gloria Morales, Gladys Tejera, Alicia González, Elida González , Rosana Pereira , y los técnicos antes mencionados. Dicha reunión y las siguientes se llevan a cabo en la casa de Gloria Morales, siendo la intención de las mismas el fomentar un proceso de concientización. El mismo es guiado con preguntas tales como: ¿qué tenían?, ¿qué querían hacer?, ¿qué sabían?, ¿qué dificultades y carencias tenían?.

Las respuestas manifestadas por ellas mismas fueron, en esencia, "que tenían experiencias, ganas, campo y querían mantenerse en él ; sabían producir y tenían similares carencias entre sí". Esta toma de conciencia de una realidad común, favorece la formación del grupo.

En esta etapa, que las integrantes concuerdan en llamar: "Etapa de Reflexión", se fueron generando conocimientos acerca de lo que era formar un grupo, de sus valores indispensables y de que ellas tenían un ámbito de acción y decisión en el cual se podían desarrollar.

"Hubo una etapa de reflexión que siguió durante todo el tiempo que estuve en el proyecto y creo que es una de las razones de más peso para entender la estabilidad de los grupos, como han logrado sobrepasar todos los problemas interpersonales e intergrupales y lo más importante como han sorteado la aparente necesidad de tener cargos dentro de los grupos y de esa manera, han rotado en casi todas las tareas, aún cuando haya habido procesos de especialización personal que tienen que ver con aptitudes e intereses de las mujeres" (De León, K. Com. Pers. 1998).

Tercera fase: Identificación del grupo.

A partir de 1988 es que comienzan a darse cuenta de que son ellas las que forman y mantienen el grupo. Esto se da como consecuencia del proceso de reflexión de la etapa anterior, el que permitió generar, por sinergia, una conciencia colectiva.

En esta fase los tres grupos (Gardel, Pedernal y Tapia), que venían evolucionando de forma paralela pero independiente, resuelven unirse prosiguiendo su proceso evolutivo en un marco de integración.

Como producto de este proceso de identificación comienzan a pensar en ponerle un nombre al grupo; naciendo de esta forma "Por un mañana". Las integrantes manifestaron que el origen de este nombre se debe a que era eso lo que ellas buscaban: un mañana para todos, pero en especial para sus hijos; un mañana donde poder crecer y sobre todo hacerlo en el lugar que realmente quieren: SU CAMPO.

El peso de la acción de los técnicos disminuye y cobra protagonismo el grupo en sí mismo, comenzando en este momento el trabajo en equipo. Estos dos hechos son claros indicadores del positivo desarrollo que estaba teniendo la idea.

Cuarta fase: Capacitación del grupo.

En el año 1989 comienzan a realizarse diversos cursos tales como: conservación de alimentos; agricultura orgánica; primeros auxilios. Asistieron a diversas charlas sobre temas relacionados a la salud como por ejemplo: hipertensión, alcoholismo, tabaquismo, diabetes, parto, post-parto, aborto y planificación familiar.

Es importante resaltar como hecho sumamente positivo que a partir de estas instancias de capacitación se llevaron a cabo, por iniciativa de las mujeres, una Charla de Planificación Familiar y Sexualidad, una Jornada de Vacunación para los vecinos de la zona. Además se creó un botiquín de primeros auxilios con la finalidad de atender las necesidades.

Se hicieron diversos viajes de intercambio y capacitación a países como Chile, Argentina, Paraguay, Brasil y Estados Unidos. En todos los casos se eligieron delegadas para asistir a los mismos, excepto en el de Paraguay donde participaron todas las integrantes del grupo, tomando contacto con experiencias de mujeres rurales de ese país.

De cada actividad realizada en el exterior se brindó un servicio educativo, consistente en charlas para los centros de enseñanza de la zona compartiendo las experiencias recogidas. Así es que se difunden los conocimientos acerca de la agricultura orgánica, el aprovechamiento de la energía solar y eólica, y la metodología para la construcción de casas de tierra.

El proceso vivido hasta ese momento lleva a valorizar las instancias de capacitación y de encuentro con otros grupos y personas, dándose un rico intercambio que se capitaliza en el grupo; consolidándolo.

Quinta fase: Pequeñas incursiones en el ámbito productivo.

Esta fase transcurre desde 1989 a 1992. A fines del año 1989, el grupo realiza su primera experiencia de producción en invernáculo en la cual se cultivan tomates. La producción en este caso no fue orgánica, ni se obtuvieron grandes rendimientos por planta. Esta actividad dura dos años y las integrantes la evalúan como muy enriquecedora porque en ella aprendieron a compartir el trabajo, lo cual favoreció el fortalecimiento del grupo. Por ser la producción en invernáculo una experiencia nueva en el sur del país, los resultados de este trabajo, sirvieron de apoyo a la actividad de otras organizaciones y productores de la zona.

En 1991 se inicia la experimentación con hierbas aromáticas, plantándose estragón, cilantro, eneldo y salvia. Las semillas fueron traídas de Chile y distribuidas en los grupos. El cultivo es iniciado con poco entusiasmo debido a que ni las mujeres, ni los técnicos tenían conocimientos de la metodología adecuada para realizarlo. La información que se poseía era sobre el comportamiento de hierbas tradicionales como el orégano, el tomillo, y el laurel. Esto motivó, por una parte, a que los técnicos se vieran forzados a realizar una pronta y exhaustiva revisión bibliográfica; y por otra parte, a que

las mujeres integrantes del grupo asumieran el riesgo y la responsabilidad de encarar una actividad productiva para la cual aún no habían "recetas". Se origina un aumento de la producción y las mujeres intervienen no sólo en la etapa primaria de la misma, sino que también se ocupan de realizar el proceso de secado, envasado y stock.

Una de las participantes logra llevar a término su cultivo de estragón, el cual vende, recibiendo por él un buen precio. Es a partir de esta primera experiencia de comercialización cuando se despierta en el grupo un mayor interés por el cultivo de las hierbas aromáticas. Al ampliarse la variedad de hierbas y la cantidad de superficie plantada, se torna necesario sistematizar la producción a través de programas. Para esto las mujeres deciden basarse en tratamientos orgánicos debido a los siguientes motivos:

- por razones económicas es normal que en los predios se trabaje con un bajos niveles de uso de sustancias agrotóxicas tales como herbicidas, fertilizantes, pesticidas, etc.

- a lo anterior se suma la información recibida, durante los cursos a los que asistieron, acerca de los riesgos a los que se exponen al usar agrotóxicos.

En esta fase tuvo gran importancia el apoyo recibido por la Agencia Alemana para el Desarrollo (G.T.Z.) consistente en la donación de un secadero solar el cual permitiría asegurar la circulación de aire caliente y reducir al mínimo los niveles de humedad, logrando de este modo que no se vean alteradas las características ecológicas de las hierbas.

Con relación al aspecto formal de la comercialización, el mismo se cumple tramitando el permiso ante Bromatología, realizando estudios de calidad en el LATU, y presentándose en el mercado bajo la forma jurídica de Sociedad Fomento del Noreste de Canelones y con la marca "Las Mañanitas". Las ventas se concretan a través del sistema de intermediación, el cual es normalmente utilizado en la zona y a través del que se llega a diferentes cadenas de supermercados de Montevideo.

En el transcurso de estos seis años de trabajo compartido, las conexiones vinculares se han fortalecido; afianzándose con la toma de

decisiones. Es en este momento que los grupos visualizan una posibilidad concreta de desarrollar un trabajo en común, económicamente viable y sin necesidad de abandonar el medio al que pertenecen.

Sexta fase: Preocupación por la comercialización.

Se desarrolla desde 1992 hasta el presente. En dicho año desaparece el apoyo que, desde el inicio, estaba brindando GRECMU y el grupo comienza a ser asesorado por la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA). A través del convenio de esta institución con GTZ se realiza una investigación de mercado llevada a cabo por los técnicos y de la cual también participan las productoras, evidenciando su interés por interiorizarse en todos los aspectos del tema.

De éstos sondeos de mercado se concluye la existencia de:

- una demanda real aunque no de gran volumen.
- un mercado interno que debe ser desarrollado y mantenido, para lo que es necesario contar con suficiente stock.
- un mercado interés por determinados productos derivados del cultivo de las hierbas, que ellas podrían producir con un escaso incremento de la tecnología utilizada hasta el momento.
- una discordancia entre el nivel de calidad de los productos ofrecidos (superior) y el de los precios (inferior), al realizar comparaciones con los productos de la competencia.
- la necesidad de organizar el área de ventas a través de una persona capacitada que atienda específicamente los requerimientos de la misma y que realice el seguimiento de los productos.

En relación al aspecto formal de la comercialización que hasta el momento se había resuelto mediante el uso de la forma jurídica de la Sociedad Fomento antes mencionada, el mismo se ve perjudicado cuando ésta desaparece durante el año 1993. Este hecho obliga a las mujeres a buscar un nuevo marco legal mediante el cual comercializar sus productos.

Luego de contar con el asesoramiento adecuado, se deciden por la forma jurídica de cooperativa. Realizados los trámites correspondientes el 30 de junio de 1996 obtienen la personería jurídica, naciendo en este momento

CALMAÑANA (Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada "Por un Mañana"). En este momento se encuentran consolidados los aspectos referidos a la producción, llevándose a la práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante las instancias de capacitación.

Con respecto a la comercialización, las cooperativistas visualizan diversas necesidades, entre ellas:

- encontrar formas de aplicación, dentro de la gestión de la cooperativa, de la información resultante de los sondeos de mercados.
- aumentar el valor agregado de los productos y diversificar la oferta.
- desarrollar actividades de promoción de los productos.

Por otra parte, se plantean la disyuntiva acerca de la continuidad del trabajo con el intermediario, o por el contrario, delegar esta tarea en una socia lo que podría brindar mayores beneficios.

A continuación se presenta un cuadro del proceso evolutivo de las cooperativas como organizaciones en general, su relación con los agentes externos y las relaciones de poder que entre ellos se establecen y los roles que cada uno desempeña. En CALMAÑANA, se puede visualizar este proceso a través de las fases descritas anteriormente.

Cuadro N°4: Etapas del desarrollo de la cooperativa

ROL DE AGENTES EXTERNOS:	LA COOPERATIVAS:	FASES DE CALMAÑANA:
Etapa 1: Iniciadores / ejecutores. Tienen el control.	Receptora.	Fase 1 Gestación. Fase 2 Reflexión.

Momento de transición: Fase 3 identificación del grupo.

Etapa 2: Organizadores. El control es compartido.	Participadora – Activa.	Fase 4 Capacitación del grupo. Fase 5 IncurSIONES en la producción.
----------------------------------------------------------------	-------------------------	------------------------------------------------------------------------

Momento de transición: Fase 6 Preocupación por la comercialización.

Etapa 3: Asesores.	Organizadora. Tienen el control.
------------------------------	-------------------------------------

Fuente: adaptado por Clara Villalba, tomado de: de Hegedus 1998.

La primera fase (gestación, 1986) y la segunda (reflexión, 1987 a 1988), responden a la etapa uno del cuadro, donde el Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay (GRECMU) y el Centro de Informaciones y Estudios del Uruguay (CIESU) son los agentes externos que inician y ejecutan las actividades encaminadas a la formación de grupos de mujeres. Estas son

receptivas al planteamiento, reflexionando acerca de su situación. Se forman tres grupos que corresponden a las zonas de Gardel, Pedernal y Tapia.

La tercera fase (Identificación del grupo, 1988) es el punto de partida de la etapa dos del cuadro, ya que el control comienza a desplazarse lentamente desde los agentes externos hacia el grupo (que desde ese momento en adelante se conforma por las mujeres de las tres zonas).

La cuarta fase (Capacitación del grupo, 1989) y la quinta (Pequeñas incursiones en el ámbito productivo, 1989 a 1992) se corresponden con la etapa dos del cuadro.

Las acciones son desplegadas por el grupo mismo (cursos, viajes, transmisión de las experiencias de los mismos, producción, etc.) mientras los agentes externos son "facilitadores" para la realización de las mismas en determinadas instancias.

En la sexta fase (Preocupación por la comercialización, 1992), debido al cese de la acción directa de los agentes, el grupo se ve forzado a comenzar un proceso de transición hacia la etapa tres del cuadro. Las cooperativistas no consideran necesaria la asesoría de dichos agentes sin embargo no cuentan con un plan organizado que les permita ejercer el control de la gestión empresarial.

3.3. ANALISIS DE LOS ESTATUTOS.

Esta cooperativa se individualiza con el número 346 y se incorpora al Registro de cooperativas agrarias del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca con el testimonio notarial número 190, contenido del folio 118 a 131 del Libro VII de Estatutos.

Esta cooperativa obtiene la personería jurídica el treinta de junio de mil novecientos noventa y seis, aunque el acta de constitución data del 8 de abril de ese mismo año.

3.3.1. Objeto.

La Cooperativa objeto de estudio es una Cooperativa Agraria Limitada y se encuentra prevista por el decreto ley 15.645 del 17/10/84 siendo reglamentada por decretos posteriores.

El objeto de "Por un Mañana Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada" (CALMAÑANA) es:

- La producción, clasificación, elaboración, transformación y comercialización de productos agropecuarios en general y en particular de hierbas aromáticas.
- Abastecer a la cooperativa y a sus miembros de los insumos y elementos necesarios o convenientes para la explotación agropecuaria.
- Gestionar y administrar a favor de la cooperativa créditos de organismos nacionales, extranjeros e internacionales.
- Fomentar y propiciar el mejoramiento de la producción agraria.
- Fomentar y difundir el cooperativismo especialmente a través de la educación.
- Patrocinar toda obra social que tienda a elevar el nivel de vida cultural y material de la comunidad rural.

En la enumeración del objeto podemos observar que en los tres primeros numerales se detallan actividades de índole económica o productiva mientras que en los tres últimos se enuncian objetivos que van más allá de la actividad económica y que se encuentran estrechamente vinculados a los principios del cooperativismo enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional.

Los actos previstos en el art. 3 del estatuto para el cumplimiento del objeto también se ajustan a los admitidos legalmente. Es importante señalar que el art. 5 del estatuto establece: "que la cooperativa no podrá efectuar propaganda directa, indirecta o accesorias de ideas políticas, religiosas, étnicas o de nacionalidades", recogiendo el principio de Neutralidad Política del

Cooperativismo, que considera que la cooperativa es una organización de servicios y que por ende no le corresponde convertirse en una agrupación política ni en un grupo de presión de esa índole, respetando las concepciones políticas e ideológicas de sus miembros.

3.3.2. Formación y Constitución.

La ley prevé que este tipo de cooperativas podrá constituirse a través de dos tipos de instrumentos, documento público o privado.

Documento Público: es aquel que se encuentra revestido de un carácter oficial, ha sido extendido y redactado por funcionarios competentes, de acuerdo a las formas requeridas y dentro del límite de sus atribuciones, se este documento es otorgado por un escribano público e incorporado en un Protocolo o Registro Público se le llama "Escritura Pública".

El instrumento privado es aquel extendido y redactado sin la participación de funcionarios ni de escribano público y sin que les sean exigibles las formalidades requeridas para el instrumento público.

La cooperativa agraria en estudio fue constituida por Escritura Pública e inscrita en el Registro de Cooperativas Agrarias del M.G.A.P. Asimismo podemos observar que el documento constitutivo contiene los tres elementos básicos exigidos por el art. 5 de la mencionada ley:

- La identificación de los miembros fundadores con sus firmas las cuales fueron certificadas por el escribano actuante, así como la determinación de las partes sociales que cada una suscribe.
- La expresión de voluntad de los mismos de constituir una Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada y la identificación del marco legal y reglamentario llamado a regular las mismas.
- El proyecto del Estatuto de la Cooperativa.

3.3.3. Los miembros.

En primer lugar se establece que los miembros podrán ingresar en cualquier momento y que su número será ilimitado, lo cual concuerda con el principio de Libre Adhesión o de Puertas Abiertas que implica que cualquier persona podrá ser miembro de una cooperativa y que estas no pueden obstaculizar su ingreso, así como tampoco podrán impedir su egreso.

De la misma manera supone que la decisión de ingresar a ellas debe ser libre rechazándose cualquier modalidad de cooperativismo forzoso.

Sin perjuicio de ello se prevé una excepción a este principio ante la posibilidad que este carácter ilimitado pueda perjudicar la estabilidad de la cooperativa. El estatuto, siguiendo lo que dispone la ley en el art. 11, prevé la posibilidad de limitar el ingreso bajo el cumplimiento de tres condiciones:

decisión fundada.

Adoptada por la mayoría absoluta de los miembros habilitados de la Asamblea General.

Que el ingreso de nuevos miembros dificulte gravemente el cumplimiento del objeto de la cooperativa.

Podrán ser miembros de la cooperativa:

- las personas físicas.
- las personas jurídicas.
- las sociedades civiles con contrato escrito.

3.3.4. Obligaciones de los miembros.

El artículo 8 del estatuto detalla las obligaciones de los miembros, algunas de las cuales derivan de las necesidades propias del funcionamiento de la cooperativa tales como, por ejemplo: "trabajar para y por la cooperativa",

otras conciernen a la responsabilidad por las obligaciones contraídas por la cooperativa y al aporte social.

En lo atinente a la responsabilidad individual de sus miembros con respecto a las obligaciones sociales, la ley prevé dos modalidades:

- Responsabilidad Limitada: es el caso de la cooperativa en estudio y supone que la responsabilidad de los miembros frente a las obligaciones contraídas por la cooperativa queda limitada al monto del aporte suscrito, lo cual es recogido en el art. 9 del estatuto.
- Responsabilidad Suplementada: los miembros responden además por un monto suplementario que deberá estar siempre predeterminado en los estatutos.

Es importante señalar que la ley prevé que por la vía de modificación de los estatutos podrá incrementarse el grado de responsabilidad no pudiendo efectuarse la operación inversa.

Asimismo la ley exige que la razón social de la cooperativa deberá expresar obligatoriamente el grado de responsabilidad asumido por la misma, utilizando una de estas expresiones "de Responsabilidad Limitada" o "de Responsabilidad Suplementada".

3.3.5. Pérdida de la calidad de miembro.

En concordancia con la ley, el estatuto prevé que la calidad de miembro se pierde por las siguientes causales:

Egreso voluntario:

- por renuncia.
- por hacer uso del derecho de receso que acuerda el art. 12 de la ley para el caso de que el miembro no esté de acuerdo con las resoluciones que impliquen un aumento de su responsabilidad.

Exclusión.

Esta tiene lugar cuando se produce algunas de las causales expresamente previstas en la ley o en el estatuto, de acuerdo con la ley el estatuto detalla el procedimiento a seguir en este caso que incluye la decisión final de la Asamblea General, destinado entre otros aspectos a asegurarle a al miembro afectado por la medida el derecho a presentar sus descargos.

Fallecimiento.

La calidad de socio es personalísima e intransferible por ende al producirse el fallecimiento, cesa la relación no pudiendo ser transmitida a los herederos por el modo sucesión.

Derechos del miembro que egresa:

La ley dispone en su art. 14 que en los casos de egreso por cualquiera de las causales previstas el miembro o sus herederos tendrán derecho a que se les devuelva el aporte realizado en las siguientes condiciones:

- al cierre del ejercicio económico.
- monto líquido de los aportes integrados
- reajustados, si así se hubiere estipulado en el estatuto

Asimismo la ley establece que conservaran el derecho a percibir los excedentes y los intereses generados en el ejercicio económico en curso en forma proporcional a su participación, los que les será devueltos en la forma prevista en el estatuto.-

En el estatuto estudiado se admite la posibilidad de devolución de los aportes efectuados y su reajuste por el índice de productos agropecuarios, sin embargo se establecen determinadas limitaciones que pueden obstaculizar la mencionada devolución, arts.18 y 19.-

3.3.6. Régimen económico. (Capital y Fondo de Reservas).

El art.13 del estatuto establece que el patrimonio de la cooperativa analizada estará integrado por,

- el capital social.
- el Fondo de Reserva.
- los Fondos Especiales.
- el Fondo de Reajuste.

Capital Social. arts. 18 y 19 ley 15.645 y arts. 13 a 16

El estatuto de acuerdo con lo dispuesto legalmente establece que estará integrado por partes sociales, las cuales tendrán las siguientes características:

Son iguales, tienen el mismo valor.

Son ilimitadas, no pudiéndose limitar ni el monto del capital ni el número de partes sociales que lo integrarán, esta previsión se establece a efectos de evitar que por una vía oblicua se pueda limitar el número de miembros.

Nominativas e indivisibles.

Asimismo, la ley y en forma concordante el estatuto admiten la posibilidad de que el aporte social puede ser realizado tanto en dinero como en especie (mercaderías, productos o trabajo), en este último caso se estimará el valor de estos en partes sociales que lo representen.

Fondo de Reserva.-

Se integra con el 15% de los excedentes netos de cada ejercicio económico, hasta que el Fondo de Reserva iguale al capital social integrado allí el porcentaje mínimo se reducirá a un 10%.

Fondos Especiales.-

Entre ellos se encuentra el Fondo de Capacitación Cooperativa, al cual se destina el 5% de los excedentes, art.22, inc.2 del estatuto.

Asimismo el estatuto prevé la posibilidad de formar un fondo Rotatorio para los diversos gastos de la cooperativa, art.25.

Fondo de reajuste. -

Reparto de los excedentes. -

La ley dispone que los excedentes netos de cada ejercicio económico una vez que se haya destinado la cuota parte correspondiente al Fondo de Reserva se distribuirán entre los miembros de la cooperativa en función del trabajo efectuado por cada uno o al monto de las operaciones que hubiera efectuado con la cooperativa en la forma que lo determine el estatuto. Conforme a ello el estatuto establece en el art.22 inc.3 que el excedente se distribuirá en función de los actos cooperativos realizados. -

3.4. ORGANOS DE LA COOPERATIVA. -

La ley prescribe que los órganos necesarios u obligatorios con los cuales deberá contar una cooperativa son:

- Asamblea General.
- Consejo de Administración.
- Autoridad Fiscal.
- Autoridad Electoral.

Asamblea General.

Es el órgano supremo y democrático por excelencia de la cooperativa. De acuerdo a la ley estará integrado por todos los miembros habilitados por los Estatutos o por sus delegados. El estatuto por su parte, recoge esta disposición pero no define en forma específica que se entiende por "miembro habilitado".

Se prevé la posibilidad que los miembros puedan hacerse representar por otro miembro en la Asamblea, mediante carta poder simple, pero cada miembro solo podrá detentar la representación de un solo miembro, de acuerdo al estatuto, los integrantes de los órganos de dirección no podrán representar a ningún miembro.

También se establece que la representación por poder solo podrá efectuarse para las votaciones públicas no cuando la votación sea secreta.

Estas limitaciones que tanto la ley como el estatuto establecen a la representación por poder tienen como finalidad asegurar la participación efectiva de los miembros en el órgano principal de la cooperativa.

Cada miembro tendrá derecho a un solo voto independientemente de los aportes sociales que hubiere suscrito (principio del control democrático). A diferencia de las cooperativas agro industriales en las cuales la ley admite la posibilidad de que por vía estatutaria se establezca el voto calificado en virtud de los aportes.-

Se prevén dos tipos de Asamblea: Ordinaria y Extraordinaria (art.37 del estatuto).

Consejo de Administración.-

Es el órgano de dirección y administración de la cooperativa.

De acuerdo a la ley deberá estar integrada por un mínimo de tres miembros.

El estatuto (supera el mínimo establecido por la ley) y define que estará integrado por cinco miembros e igual número de suplentes.

Sus miembros son elegidos por la Asamblea General Ordinaria pudiendo ser reelectos hasta por dos períodos.-

A continuación el estatuto establece en el art. 27 al 35, la forma de funcionamiento de este órgano dentro de los parámetros generales establecidos legalmente.

Autoridad Fiscal.-

Es el órgano encargado de realizar la fiscalización y contralor del funcionamiento interno de la cooperativa.-De acuerdo a la ley sus funciones básicas son:

- examinar en cualquier momento los libros y documentos de la cooperativa.
- realizar arqueos de caja y contralor de cuentas.
- asistir a las sesiones del consejo de Administración con voz y sin voto.
- convocar e informar a la Asamblea Ordinaria y extraordinaria acerca de la gestión de la cooperativa.
- requerir los servicios de una auditoría externa, cuyos informes le serán integrados directamente.

Con respecto a estas funciones es de señalar que el estatuto recoge los lineamientos básicos de las mismas pero a diferencia de la ley admite la posibilidad de que la autoridad fiscal intervenga en las sesiones del Consejo de Administración con voz y con voto.

En cuanto a la forma de integración la ley admite la modalidad unipersonal y la colegiada en este último caso con un máximo de tres miembros. El estatuto por su parte adoptó la modalidad unipersonal. Con respecto a las funciones que detalla el estatuto con respecto a los libros de arqueo de caja mensuales, en la práctica se pudo observar que los mismos se llevan en forma anual.

Autoridad Electoral.-

Su función básica consiste en la organización, fiscalización y control de los actos eleccionarios de la cooperativa.-

También se le otorga una importante competencia de primera instancia en materia de resolución de reclamaciones que puedan surgir con posterioridad al acto eleccionario.

Al igual que en caso del órgano anteriormente analizado la ley admite que su integración puede ser colegiada o unipersonal, optando el estatuto por esta

última posibilidad al establecer en el art.47 que estará integrado por un miembro titular y uno suplente.

El art.48 y siguientes del estatuto detallan en forma más específica la competencia y funciones de la autoridad electoral.

3.5. ÁREA DE INFLUENCIA DE LA COOPERATIVA.

El área de influencia de la cooperativa, puede analizarse desde diferentes puntos de vista:

- distancia entre las casas de sus miembros,
- lugar/ es donde se realiza la compra de insumos,
- puntos de venta de los productos: departamentos de Montevideo, Colonia, Montevideo y Lavalleja.
- interrelacionamiento con otras instituciones de Canelones y organismos con sede en Montevideo los cuales tienen difusión nacional.
- desde lo que las mismas cooperativistas consideran "su comunidad": un radio de aproximadamente 15 kilómetros con centro de referencia en la ciudad de Tala.

Profundizando en el estudio de las características de ésta última perspectiva se encuentran en la zona dos escuelas: la n° 139 de Sauce Solo de Migueo y la n° 87 de Pedernal; y un liceo con ciclo básico y bachillerato diversificado en Tala.

Las rutas que delimitan la zona son la 12 y la 80 que son paralelas entre sí. Existen dos empresas de transporte que llegan a la zona de producción a través de dichas rutas.

Si bien en sus comienzos la comunicación entre las mujeres se realizaba a través de los técnicos, más tarde fueron instalados radios y teléfonos.

Actualmente el área de influencia cuenta con energía eléctrica y servicio telefónico a través del sistema RURALCEL. Las emisiones radiales recepcionadas son las provenientes de Montevideo, agregándoseles las de

Radio Universal de Tala. Los canales de televisión observados son cinco: 4, 5, 10 y 12 de Montevideo y 7 de Maldonado.

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca ha establecido en San Ramón y en Tala sendas agencias de la Junta Nacional de la Granja (JU.NA.GRA.). Además se encuentran una sucursal del Banco de la República Oriental del Uruguay, varios escritorios rurales y servicio de contratación de maquinaria.

En términos generales la producción de la zona se comercializa en el Mercado Modelo, excepto la desarrollada bajo invernáculos que, por ser orgánica o con mínimo nivel de residuos, es colocada en Tienda Inglesa, Disco y Devoto.

3.6. ORGANIZACIÓN DE LA COOPERATIVA.

3.6.1. Los socios.

La cooperativa se inicia con los siguientes miembros:

Elbec Luberto Tejera (de Pedernal).
Alicia González González (de Pedernal).
Gladys Tejera Javier (de Pedernal).
Gloria Morales Tejera (de Pedernal).
María de los Angeles Cordero Morales (de Pedernal).
Yaqueline De Amores de León (de Pedernal).
Albina Barreto García (de Gardel).
Gladys Garrido Javier (de Gardel).
Perla Garrido Estramil (de Gardel).
Nelia Hernández Curbelo (de Gardel).
Ema González Javier (de Gardel).
María de los Angeles Fernández Perdomo (de Gardel).
Martha Cabrera Guillén (de Tapia).
Hilda Garín García (de Tapia).
Irma Padrón Guillén (de Tapia).
Nair Lajuni Suárez (de Tapia).

Alba González Alfonso (de Tapia).
Irma Umpierrez Sandes (de Tapia).
Antonia Suárez Hernández (de Tapia).
Laura De León González (de Tapia).
Graciela Abreu Mattos (de Tapia).
María Parodi Linares (de Tapia).
Mabel González Rodríguez (de Tapia).
María del Carmen Peralta Cáceres (de Tapia).

Este padrón se mantiene en la actualidad, habiéndose agregado dos nuevos miembros que se integraron al año y medio de haberse constituido la cooperativa, ellos son: Andrea Pérez González y Rossana Umpierrez.

3.6.2. Organos y autoridades de la cooperativa.

La administración de la cooperativa, está a cargo del Consejo Administrativo. El mismo está integrado por
Presidenta: Perla Garrido.
Vice presidenta: Marta Cabrera.
Secretaria: Yaqueline De Amores de León.
Pro secretaria: María de los Angeles Fernández.
Tesorera: Nair Lajuní.
Pro tesorera: Alicia González.
Vocales: Irma Padrón, Albina Barreto, Gladys Tejera.

La Comisión Fiscal está integrada por tres miembros Mabel González, Nelly Fernández, Elbec Luberto.

No hay funcionarios dentro de la empresa, ya que quienes realizan todo el trabajo son ellas mismas. El sistema de dirección se lleva a cabo mediante la Asamblea, momento donde se coordinan criterios y actividades anuales. En caso de surgir temas nuevos, o situaciones que requieran una pronta decisión se convoca a Asamblea extraordinaria.

3.7. TIPO DE COOPERATIVA.

"Por un mañana" Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada, (CALMAÑANA); es una cooperativa de servicios generales relacionados con la producción de hierbas aromáticas. Se integra por tres grupos de trabajo, ubicados en la zona del noreste de Canelones: Pedernal, Tapia y Gardel.

Los servicios que brinda la cooperativa son:

- comercialización de la producción bajo la marca "Las Mañanitas".
- compra de insumos (nylon, madera, etiquetas, envases) con los beneficios económicos obtenidos.
- asesoramiento técnico a través de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA).

Los tres grupos se dedican al cultivo de veintinueve hierbas simultáneamente. Por otro lado, nueve especies se distribuyen entre los grupos asignándose a cada uno, la tarea específica de cultivar tres hierbas determinadas; dicha selección se realizó en función de la adaptación ambiental que las hierbas presentaron. Así el grupo de Pedernal cultiva: estragón, ajedrea y ciboulette-ajo; el de Gardel: salvia, eneldo y azafrán del país y el de Tapia: mostaza, amaranto y menta.

De las plantas que son en común se cultiva 1 há por grupo, o sea que cada miembro planta 1.250 metros lineales. La siembra se realiza en otoño y primavera, con semillas que cosechan de las mismas plantas. Si son anuales se cosecha a los seis meses de realizada la siembra. Luego se procede al picado, secado y realización del stock en bolsas negras donde puede estar sin riesgo de malograrse durante un año. Si son perennes se realiza la cosecha en octubre, momento en el cual comienza el secado que se prolonga hasta abril.

Si se recibe un pedido, el mismo se divide en tres partes iguales para cada grupo. Estos trabajan de forma diferente en su interior; en Pedernal plantan de a dos, secan en conjunto en los secaderos del grupo y se reúnen para envasar. Al venir el pago, se dividen la retribución en partes iguales para todas. Mientras que en los grupos de Gardel y Tapia plantan y secan por separado, la única tarea que comparten es el envasado. Las ganancias se

dividen de forma proporcional a lo que cada una aportó en cuanto a hierbas y a trabajo.

En un primer periodo, al comercializarse la producción, no se ejercía control sobre el encargado de ventas, así como la presentación de remitos, o boletas de liquidación. Esto se explica debido a que las ganancias eran mayores a las esperadas y a las fuertes expectativas de ampliar el mercado. El encargado y las socias formulaban sus compromisos verbalmente.

A medida que avanzan en el proceso cooperativo, adquieren mayor experiencia e información. Las socias sienten la necesidad de mejorar en la toma de decisiones para obtener un mayor rendimiento económico. Por esta razón, deciden supervisar a quiénes ejecutan la comercialización de sus productos.

El mercado actual no está informado sobre los productos que ofrece la cooperativa. Hay varias zonas del país que no conocen la existencia de los mismos, se cita el litoral, Costa de Oro y Rocha. Dichos productos se comercializan exclusivamente en Tienda Inglesa, Devoto, Disco, algunas herboristerías en Minas y ocasionalmente restaurantes en Colonia, Montevideo y Punta del Este.

De las ganancias obtenidas, se separa un 10% utilizándolo en gastos de la cooperativa, por otro lado, un 10% se destina para gastos de insumos de cada grupo en particular. Lo restante se reparte entre los grupos. Los insumos: nylon, palos, etiquetas y bolsitas, aminón 25, abono de pollo, son comprados con asesoramiento técnico. Éste consiste en orientar a las socias para realizar conjuntamente los programas de producción en la Asamblea General, los cuales se deciden por demandas y precios logrados en el ciclo anterior.

La cooperativa como tal no ofrece otros servicios. El hecho de que se encuentre en esa zona, ha impulsado a los organismos gubernamentales y no gubernamentales a concentrar allí su atención. De ésta forma la comunidad entera ha obtenido mayores beneficios.

3.8. INFRAESTRUCTURA.

La infraestructura disponible no es propiedad común de la cooperativa, sino que cada grupo dispone de su propiedad en particular. Hay ocho secaderos funcionando, el primero fue donado por GTZ, su valor aproximado es de 7.000 dólares. El Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer (GRECMU) donó otros dos de menor valor.

El grupo de Pedernal adquirió con mano de obra y madera propia, dos secaderos más, uno con piso de chapa y el otro con piso de fibra de madera. Cada uno tuvo un valor aproximado de 600 dólares. Éste mismo grupo construyó un rancho, por valor de 1100 dólares. En él se realiza el stock de la mercadería. Del mismo modo, el grupo de Gardel realizó otros dos secaderos, del mismo monto y condiciones que el grupo de Pedernal. También el grupo de Tapia, hizo un secadero propio.

3.9. PARTICIPACIÓN.

Todos los miembros participan en todas las actividades: producción, secado, envasado y formación del stock. Por esta razón la participación cooperativa es alta, a diferencia de la mayoría de las cooperativas restantes.

La cooperativa no ha crecido mucho en cuanto al número de personas que la integran. No hay órganos ni comisiones en funcionamiento, excepto las ya nombradas.

Es importante aclarar que aunque jurídicamente y según los principios cooperativos la membresía es abierta y voluntaria, las socias fundadoras encuentran poco probable la integración de nuevos miembros.

Según el testimonio de una de las integrantes,

"es difícil que alguien se integre en este momento a la cooperativa, porque hay una historia como grupo que nos identifica; ya existe una idea del trabajo, del esfuerzo, de la confianza que nos mantiene unidas, fortificando nuestra comunicación" (Luberto Elbec Com. Per. 1998).

Si bien es cierto que hace un año y medio entraron en la cooperativa dos miembros más, debemos aclarar que son hijas de las fundadoras que participaron del proceso de formación.

3.10. INTEGRACIÓN COOPERATIVA.

CALMAÑANA es la única cooperativa de la zona. No participa de ninguna cooperativa de segundo grado. Sin embargo, se relaciona con las Artesanas de Juanicó, la Cooperativa de Juventud Agraria "Los Arenales", Red de Mujeres Rurales y la Asociación Nacional de Grupos de Mujeres Rurales del Uruguay; participando así, de cursos, encuentros, ferias artesanales y agrarias.

Se hace notar que CALMAÑANA se relaciona mayoritariamente con grupos constituidos por mujeres. Esto se debe a que prima en ellas una conciencia de género, grupo y de solidaridad con otras mujeres que se encuentran en una situación similar a la de ellas. Frente a esto la integración al movimiento cooperativo toma un plano secundario, no siendo explotada en toda su magnitud.

La cooperativa integra la Asociación Certificadora de la Agricultura Ecológica del Uruguay (URUCERT), la que certifica que los productos sean cultivados en forma orgánica. Esta condición es, además, una exigencia de la Intendencia Municipal de Canelones.

4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO DEL RUBRO DE LA COOPERATIVA.

4.1. ANÁLISIS AGRONÓMICO:

La iniciativa de realizar cultivos de hierbas aromáticas, parte de la visión de un mercado poco explotado, en el cual se encuentran sectores de alto poder adquisitivo interesados en consumir productos ecológicos de calidad.

Las integrantes comenzaron las plantaciones realizando tres metros lineales de cada hierba en forma orgánica. Más tarde integraron otras hierbas, llegando así a las que plantan actualmente, éstas son ajedrea, ají, ajo, albahaca, amaranto, anís, apio (para hoja y semilla), cártamo (azafrán del país), cedrón, ciboulette, ciboulette ajo, cilantro, comino, eneldo (para hoja y semilla), estragón, fenogreco, hinojo, laurel, mejorana, melisa, menta, mostaza, orégano, perejil, perifolio, romero, rúcula, salvia y tomillo.

Se presenta, a continuación, una ficha técnica de cada una de las hierbas cultivadas:

AJEDREA.

Nombre científico: *Satureja hortensis*.

Familia: Labiadas

Etimología: el nombre genérico deriva del latín *satura*, salsa o guiso en alusión al carácter culinario de la planta. El nombre específico expresa su condición de planta hortícola.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y sumidades floridas.

Descripción: planta herbácea anual, de 20 a 60 cm de altura. Tallo erecto, rojizo. Hojas opuestas, enteras, de color verde glauco y pubescentes. Flores agrupadas en las axilas foliares son pequeñas, blancas o rosadas aparecen en diciembre a marzo. Fruto con cuatro aquenios ovoideos, 380 por planta.

Ecología: Hábitat Europa meridional.

Clima templado

Suelo poco exigente, vive en arenosos y calcáreos prefiriendo los profundos y fértiles.

Multiplicación: la siembra directa se hace en octubre o noviembre, cuando no haya peligro de heladas tardías. Se siembra muy superficialmente en un terreno, con tierra bien desmenuzada.

La nascencia tiene lugar 15 días después de la siembra.

Enfermedades: no se han registrado.

Recolección: se realiza en floración a fines de enero si la planta se va a destilar, si se va a secar se quitan las hojas y se realiza 15 días antes.

Rendimientos: en planta seca de 3,5 a 4,0 tm/há, en hoja seca de 900 a 1000 kg/há, en aceite esencial de 27 a 30 kg/há.

Composición química: rica en fenoles, sobretodo carvacrol, cimeno linalol y ácidos fenólicos como el ácido rosmarínico, cafeico y clorogénico.

Propiedades: digestivas, carminativas, estimulantes, antivirales y antioxidantes. Se utiliza como condimento en culinaria, industrias cármicas, y charcutería.

ALBAHACA.

Nombre científico: *Ocimum basilicum*

Familia: Labiadas.

Etimología: el nombre genérico deriva de ókimon (griego) en alusión a la fragancia de sus hojas. El nombre específico proviene de la palabra basilikon real o regio expresando su carácter de principal.

Descripción: planta herbácea, anual. Tallos erectos y ramificados, que alcanzan de 30 a 50 cm de altura. Hojas opuestas, pecioladas, lanceoladas y ligeramente dentadas. Flores blancas o purpúreas, dispuestas en espigas alargadas, axilares, en la parte superior del tallo o en los extremos de las ramas. Fruto formado por cuatro aquenios pequeños y lisos.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y sumidades floridas.

Ecología: hábitat Persia y Asia Menor.

Clima templado, no resiste a las heladas ni temperaturas inferiores a -2°C. Vegeta bien entre los 15 y 25°C a la sombra.⁷

Suelo rico en materia orgánica, franco o húmico, los pesados y arcillosos son inadecuados.

Multiplicación: se realiza siembra directa en octubre evitando las heladas, siendo la densidad óptima de plantación de 75.000 plantas/há.

La nascencia se da a los 10 o 12 días luego de la siembra y el trasplante se da cuando tienen de 4 a 6 hojas.

Enfermedades: pulgones y hormigas. Evitar el exceso de agua que favorece la pudrición de raíces.

Recolección: para obtener aceite en plena floración, para herboristería o culinaria antes de abrir las flores de enero a marzo. Las siembras tempranas rinden dos posibles cosechas al año.

Rendimientos: planta seca de 2 a 3 tm/há, en hojas secas de 1,2 a 1,5 tm/há, en aceite esencial de 2,4 a 3 kg/há y de 6 a 8 kg/há según las variedades.

Composición química: el aceite esencial contiene metilchavicol o estragol, cineol, eugenol, linalol, acetato de linalilo, alcanfor, o-cimeno, pineno.

Propiedades: antiespasmódica, sedante, tónica, estomáquica, diurética, galactógena.

ANIS.

Nombre científico: *Pimpinella anisum*.

Familia: Umbelífera.

Etimología: el nombre genérico proviene de una deformación de la palabra latina bipennula, doble plumilla, en alusión a la forma de sus hojas. El nombre específico, anisum es el dado por Plinio a esta planta.

Descripción: planta anual, herbácea. Tallo erecto, ramificado, de 30 a 60 cm. de altura. Hojas inferiores con borde dentado, hojas medias trilobuladas, con lóbulos cuneiformes o lanceolados, hojas superiores opuestas, trifidas. Flores

blancas, pequeñas, dispuestas en umbelas compuestas. Fruto diaquenio constituido por dos mericarpios donde hay canales que contienen el aceite esencial, son de color gris verdoso o amarillo verdoso, de aroma específico, sabor ardiente, dulce y picante.

Parte cuyo uso es conocido: frutos maduros y secos.

Ecología: hábitat Egipto y Oriente Medio.

Clima templado – cálido y seco.

Suelo prefiere los ligeros, sueltos y permeables mientras los arcillosos y húmedos le son perjudiciales.

Multiplicación: únicamente por siembra directa de agosto a setiembre. La nascencia tiene lugar 8 a 10 días luego de la siembra.

Enfermedades: se han registrado solo pulgones que causan pérdidas en los frutos.

Recolección: la maduración de los frutos se da durante el verano de enero a marzo. La cosecha se comienza con el 50% de los frutos maduros, y puede usarse un defoliante previamente a la cosecha.

Rendimientos: en semilla es en función del éxito del cultivo, por destilación de las mismas se obtiene su aceite, con un rendimiento del 8% de su peso.

Composición química: azúcares, goma, proteína, ácido málico, elementos minerales, aceite fijo y esenciales.

Propiedades: carminativo, estomacal, antiespasmódico, germicida, expectorante y galactógeno.

Se utiliza en farmacia, alimentación y cosmética.

CILANTRO.

Nombre científico: Coriandrum Sativum.

Familia: Umbelíferas.

Etimología: el nombre genérico proviene de la palabra griega korios, chinche, en alusión al olor repugnante de su fruto verde. El nombre específico expresa que se trata de una planta cultivada.

Descripción: planta anual, herbácea. Tallo erecto, liso, ramificado, de 40 a 60 cm. Hojas inferiores pecioladas, pinnadas, las superiores bi o tripinnadas con segmentos agudos. Flores pequeñas, blancas o rosadas, dispuestas en umbelas terminales. Fruto diaquenio globoso, que contiene dos semillas por aquenio. Mientras que la floración se da en noviembre, la maduración se da en diciembre y enero.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y frutos maduros y secos.

Ecología: hábitat cuenca mediterránea.

Clima: templado a cálido, más resistente al frío que otras umbelíferas.

Suelo: es poco exigente, se da en los francos, permeables y profundos e incluso en los ácidos, aunque prefiere los calizos.

Multiplicación: por siembra directa, dándose la nascencia a los 15 días. Resulta beneficioso las siembras escalonadas, desde setiembre hasta finales de enero, lo que permite una recolección escalonada de frutos.

La siembra a partir de mediados de febrero proporciona una recolección diferida de frutos y una de follaje.

Enfermedades: leves y ocasionales ataques de pulgones.

Rendimientos: desde 1000 a 2000 kg/há de semillas y 1200 a 1500 kg de hoja seca por há.

Composición química: aceites esenciales, grasos, trazas de glucósido, taninos, oxalato cálcico.

Propiedades: estimulante, eupéptico, carminativo, antiséptico, antiespasmódico.

COMINO.

Nombre científico: cominun cyminum

Familia: Umbelífera.

Etimología: el nombre genérico es una deformación de la palabra árabe kemun, comino.

Descripción: es una planta herbácea, anual. Tallo erecto, glabro, ramificado, de 20 a 40 cm de altura. Hojas alternas, glabras, multífidas. Flores pequeñas, blancas o rosadas, agrupadas en umbelas compuestas. Fruto que es un diaquenio, en su superficie tiene pelos de color amarillo – marrón, con olor fuerte, sabor picante y poco agradable.

Parte cuyo uso es conocido: frutos maduros y secos.

Ecología: hábitat Egipto e Irán.

Clima: templado, a cálido, aunque resiste temperaturas de -4°C .

Suelo: areno – arcillosos, algo ligeros, profundos, permeables, calcáreo – arcillosos.

Multiplificación: solo por semilla, de forma directa. Se realiza la siembra con sembradora a chorrillo, en filas a una profundidad de siembra inferior a los 3 cm.

Enfermedades: se registra marchitamiento y ataques de pulgones y hormigas.

Recolección: se realiza cuando los frutos toman un color amarillo pajizo, sobre el mes de enero.

Rendimiento: en frutos secos de 600 a 1000 kg/há, en aceite esencial del 2,5 al 4 % sobre el peso del fruto seco.

Composición química: aceite esencial y graso, tanino, goma, resina, sustancias albuminoideas, etc.

Propiedades: estomáquicos, excitantes, sudoríficos, galactogogos y carminativos.

Se utilizan en culinaria, perfumería y licorería.

ENELDO (en producción para la venta de hoja y semilla).

Nombre científico: Anethum graveolens.

Familia: Umbelíferas.

Etimología: El nombre genérico deriva de anethom, nombre que los griegos daban a otra especie parecida el hinojo. El nombre específico alude al olor grave o fuerte de esta especie.

Descripción: planta herbácea, anual, de 40 a 50 cm de altura, con raíz principal larga, tallo erecto, hojas con vaina bien desarrollada, de color glauco, divididas en lacinas filiformes. Flores situadas en umbelas, cáliz muy pequeño, con 5 pétalos de color amarillo. El fruto es liso, ovoideo, compuesto de 2 mericarpios, que se separan fácilmente, cada uno tiene 6 canales secretores.

Parte cuyo uso es conocido: frutos, semillas, y hojas.

Ecología: hábitat Europa meridional, Asia menor y África del Norte.

Clima templado a cálido.

Suelo con buen drenaje, prefiriendo los humíferos.

Multiplicación: por semilla mediante siembra directa.

Enfermedades: ataque de hongos a las semillas causan daños importantes, y de babosas y caracoles en plantas pequeñas.

Recolección cuando el cultivo es para hoja, es posible dar dos cortes uno en enero – febrero, y otro en marzo – abril, según fecha de siembra y condiciones meteorológicas.

En caso de cultivo para semilla, la cosecha se realiza en febrero – marzo cuando las semillas toman un color parduzco indicando así su estado de maduración.

Rendimientos en hoja: fresca 5000 kg/ há, seca 750 kg/há.

Composición Química: contiene el 2,5 al 4,0 % de un aceite esencial, cuyos componentes principales son: carvona, una cetona terpénica, y cantidades menores de limoneno, felandreno, pineno.

Propiedades: eupépticas, carminativas, diuréticas, estomacales, antihemorroidales, y contra insomnio. Se utiliza en cocina, licorería y perfumería. Los residuos de destilación se aprovechan como alimento del ganado vacuno.

ESTRAGON.

Nombre científico: Artemisa Dracunculus.

Familia: Compuestas.

Etimología: El nombre genérico es el de la diosa griega Artemisa, a quién se le dedicó. El nombre específico proviene de la palabra árabe tarkhun, pequeño dragón, por creer que esta planta curaba las mordeduras de animales venenosos.

Descripción: Planta leñosa, de tallo delgado y ramificado, que puede alcanzar 1m de altura. Hojas enteras, aisladas, o ligeramente dentadas. Flores pequeñas amarillas, agrupadas en capítulos verdosos, dispuestos en panojas terminales, florece en noviembre o diciembre y no suele fructificar.

Parte cuyo uso es conocido: hojas secas.

Ecología: Hábitat: originaria de Rusia y Siberia.

Clima: templado.

Suelo: fértil, permeable, suelto y fresco. No prospera en terrenos demasiado arcillosos, fríos y húmedos.

Multiplicación: solo por vía vegetativa, por lo cual es de suma importancia la selección al menos fenotípica de los pies. Se toman los tallos periféricos del pie de la madre, desde octubre a diciembre. El cultivo dura de cinco a seis años. No puede volverse a plantar en el mismo sitio, sino luego de tres años de descanso o rotaciones.

Enfermedades: ha sido detectada roya, nemátodos, y lepidópteros.

Recolección: se realiza una vez durante el primer año y dos durante los restantes en los meses de noviembre y a finales de febrero.

Rendimientos: durante el primer año no más de 3 a 5 tm/ há de planta fresca, luego se incrementa hasta alcanzar niveles de 12 a 15 tm/há de planta fresca.

Composición química: glúcidos y elementos minerales, los componentes primarios de su aceite esencial son estragol, ocimeno, felandreno.

Propiedades: estimulantes, estomacales, aperitivas, antiespasmódicas. Se usan en el arte culinario, en licorería, en perfumería y como aromatizante del vinagre.

HINOJO.

Nombre científico: *Foeniculum vulgare* Mill, *Foeniculum dulce* D.C.

Familia: Umbelíferas

Etimología: palabra latina que significa paja de heno, en alusión al olor y fineza de sus hojas. El nombre expresa su frecuencia y abundancia.

Descripción: planta herbácea, glabra, de 0.8 a 2.0 metros. Tallo robusto, liso. Hoja envainadoras, con tiras filiformes. Flores amarillas, agrupadas en umbelas. Frutos diaquenios de color gris oscuro. Toda la parte aérea de la planta tiene un olor anisado y un sabor picante. Florece desde diciembre en adelante.

Parte cuyo uso es conocido: frutos, hojas y raíces.

Ecología: Hábitat suelos áridos y baldíos.

Clima templado, templado-cálido y continental.

Suelo vive en todo tipo de suelos, excepto los muy ligeros, muy alcalinos o demasiado secos.

Multiplicación: por semilla, efectuando siembra directa, en líneas, desde agosto a setiembre.

Enfermedades: parásitos de suelo, ha sido detectado un hongo denominado *Cercospora sanicula* en el momento de la floración y fructificación. Ataques de pulgones y polillas (*Depressaria nervosa* o *Epinotia*) provoca también un debilitamiento de la plantación

Recolección: para herboristería la planta puede cortarse en dos y hasta tres veces, antes de la fructificación, para las semillas el momento es cuando los frutos comienzan a tomar un color amarillo.

En caso de demanda de raíces, deben extraerse al final del período vegetativo. Si los frutos se fueran a utilizar para extraer aceites esenciales deben llegar al momento de albumen ceroso, que es el momento particularmente importante de mayor producción.

Rendimientos: planta entera y fresca 20 tm/ha, la pérdida de peso en el secado es de 75% a 80%.

En frutos los rendimientos son de 1500 a 2000 kg/há.

Composición Química: las semillas contienen un 20% de proteínas, un 5% de glúcidos, un 11% de aceite fijo, elementos minerales, etc.

Propiedades: las hojas son vulnerarias. La raíz es diurética. Los frutos son estomacales, carminativos, se usan enteros o molidos.

Los brotes tiernos se toman como ensalada.

Los residuos de la destilación se usan como alimento para el ganado.

MEJORANA.

Nombre científico: *origanum majorana* L. Sin. *Majorana hortensis*.

Familia: Labiadas.

Etimología: de Oros: montaña y ganos: adorno que expresa el carácter decorativo de las plantas de este género. El nombre específico procede del griego amaraco, amargo que califica el sabor de sus hojas y sumidades floridas.

Descripción: planta vivaz de 50 cm de altura. Tallo leñoso, ramificado. Hojas pecioladas enteras, pequeñas, ovales. Flores pequeñas, blanco - verdosas, o blanco rojizas, reunidas en espigas, casi globulares. Toda la planta es tomentosa y extremadamente aromática, su sabor es cálido y amargo.

Florece desde diciembre en adelante, con floración escalonada que dura de 45 a 60 días.

Parte cuyo uso es conocido: sumidades floridas y hojas.

Ecología: Habitat extendida en países mediterráneos.

Clima templado a templado - cálido, resiste poco las heladas sobretodo si sobrepasan los - 8 °C.

Suelos prefiere suelos calizos, fértiles, con buen drenaje, es perjudicada por el exceso de humedad, los suelos frios y arcillosos tampoco le convienen.

Multiplicación: por semilla, puede ser en vivero, efectuándose en agosto - setiembre; para plantar una hectárea se precisan 50 m² de vivero, en los que se sembrarán superficialmente 50 gramos de semilla.

Enfermedades: son practicamente inexistentes.

Recolección: las sumidades floridas en "estado de conchas", efectuándose uno o dos cortes.

Rendimientos: entre 7 y 12 tm/há de planta fresca la que corresponde a 3 o 4 tm de planta seca. En general, 100 kg de planta fresca dan 33 kg de planta seca y 15 kg de hojas.

Composición Química: 15% de proteínas, glúcidos, elementos minerales, taninos 10%, ácidos fenólicos, flavonoides.

Propiedades: espasmolíticas, sedantes, hipotensoras, diuréticas, antisépticas, antivirales, antioxidantes, tónicas, estimulantes, digestivas. Las hojas y sumidades se usan en medicina en la preparación de alcoholaturas vulnerarias y alcoholatos. En la alimentación como conservante y germicida, en repostería, confitería y licorería.

MELISA.

Nombre científico: *Melissa officinalis*.

Familia: Labiadas.

Etimología: el nombre genérico expresa el carácter melífero de la planta y el nombre específico indica su aplicación medicinal.

Descripción: planta herbácea, de 30 a 90 cm. Tallo cuadrangulares, ramificados y derechos. Hojas opuestas, ovales, cordiformes, pecioladas, dentadas, de color verde y pubescentes en el envés.

Flores blancas o rosadas, dispuestas en verticilos de 6 a 12, en las axilas de las hojas. Fruto tetraquenio. Florece desde noviembre en adelante.

Parte cuyo uso es conocido: tallos frescos y hojas secas.

Ecología: Hábitat lugares frescos y umbrosos.

Clima templado, templado – cálido, no soporta heladas y la exposición a mediodía es mejor si se realiza a media sombra.

Suelos no es exigente, prefiriendo los de consistencia media, profundos, frescos, permeables, fértiles y con buen drenaje.

Multiplicación: por semilla, en agosto – setiembre, realizando trasplante en octubre – noviembre. Para sembrar 1 m² de vivero es necesario 2 gramos de semilla que producen 500 plantas.

Por división de pies se realiza en agosto – setiembre, esto permite una implantación más rápida del cultivo, con una producción desde el primer año. Puede propagar los parásitos instalados en el antiguo cultivo, por lo que se debe escoger plantas madre totalmente sanas.

Enfermedades: en otoños cálidos y húmedos ataques de royas.

Recolección: solo la parte aérea, un poco antes de la floración, efectuándose en tiempo seco. En el primer año solo un corte en febrero, a partir del segundo año se realiza en noviembre – diciembre y en marzo.

Rendimientos: en el primer año de 3 a 4 tm de planta fresca por hectárea, a partir del segundo año se obtienen de 8 a 12 tm de planta fresca por corte, perdiéndose en el secado del 75 al 80 % del peso inicial.

Composición Química: elementos minerales, taninos, ácidos fenólicos, succínico, mucílago, resina y aceite esencial.

Propiedades: las hojas y sumidades floridas son antiespasmódicas, sedantes, braquicárdicas. La esencia se usa en perfumería y cosmética.

MENTA.

Nombre Científico: *Mentha piperita*.

Familia: Labiadas.

Etimología: de la palabra latina piper pimienta por su sabor picante.

Descripción: es la resultante de una triple hibridación natural: *M. aquatica* x *M. viridis*, pero esta a su vez probablemente es un híbrido de dos mastranzos: *M. rotundifolia* y *M. longifolia*.

Planta herbácea. Tallo erecto, cuadrangular, muy ramificado, de hasta 80 cm de altura. Hojas opuestas, pecioladas, lanceoladas o agudas. Flores agrupadas en tirso densos, de color púrpura. Estolones cuadrangulares, crecen bajo y sobre tierra. Como todo híbrido raramente da semillas.

Toda la planta tiene un olor característico, agradable y fuerte.

Parte cuyo uso es conocido: sumidades floridas frescas y hojas desecadas.

Ecología: Hábitat Europa y Africa del norte.

Clima templado con elevada luminosidad.

Suelos se desarrolla en gran cantidad de suelos, pero le son más favorables los fértiles, calcáreos, profundos y bien drenados.

Multiplicación: únicamente vegetativa, por estolones o renuevos, división de pies o plantines.

Enfermedades: la roya, causada por Puccinia Menthae; pulgón verde (Myzus Persicae), y nemátodos fitófagos (Meloydogine y Pratylencoides) atacan también a los rizomas.

Recolección: para obtener hoja seca pueden realizarse dos cortes anuales antes de la floración o al iniciarse ésta, y a fines de diciembre y en marzo. Para obtener aceite esencial en plena floración ya que su rendimiento y riqueza de mentol en ese momento es máxima.

Rendimientos: en plantas y hojas oscilan de 7 a 10 tm de planta fresca en el primer corte y de 4 a 6 tm de planta fresca en el segundo corte. La pérdida por desecación es del 75%. En aceite esencial es de 1 a 2,5% de planta seca.

Composición Química: flavonoides, ácidos fenólicos, cafeico, clorogénico, taninos, y hasta 3% de aceite mineral.

Propiedades: antiespasmódica, colagoga, colerética, estomáquica, carminativa, antifúngica y antiviral.

Se utiliza en perfumería y cosmética.

MOSTAZA.

Nombre científico: Sinapis alba.

Familia: Crucíferas.

Etimología: el nombre genérico es el que los romanos daban a la mostaza. El nombre específico hace referencia al color de sus semillas: amarillo — anaranjado, distinguiéndolas del de la mostaza negra que es oscuro.

Descripción: planta herbácea, anual, puede alcanzar 1 metro de altura. Hojas lobuladas y vellosas. Flores amarillas, situadas en racimos terminales. Semillas amarillo – rojizas, lisas, brillantes en una vaina vellosa, silícula compuesta por dos carpelos, separados por un tabique membranoso. En cada silícula existen de 4 a 6 semillas. Cada racimo puede llevar hasta 30 frutos o vainas, variando entre 5 y 10 el número de racimos por planta

Parte cuyo uso es conocido: las semillas.

Ecología: Hábitat Europa, suroeste de Asia e India.

Clima prospera mejor en ambientes secos y frescos en verano.

Soporta bien heladas y fríos nocturnos.

Suelo francos, ligeramente arenosos.

Multiplicación: por semilla, la cantidad de la misma para lograr 1 há de cultivo varía entre 5 y 15 kg según el tipo de siembra.

Enfermedades: no se conocen.

Recolección: el momento adecuado es cuando las silículas de la parte superior están casi secas y las restantes, frescas aún, comienzan a virar al amarillo.

Rendimientos: el rendimiento en semilla varía de 1000 a 1500 kg/há.

Composición Química: contiene 25% de mucílago, mirosina y glucósido, ácido sinápico.

Propiedades: rubefacientes, irritantes, laxantes, antibióticas. Es usado en odontología, licorería, y como comestible.

OREGANO.

Nombre científico: *Origanum vulgare*.

Familia: Labiadas.

Etimología: el nombre genérico deriva de vocablos griegos (oros: montaña; ganos: adorno), haciendo alusión al carácter ornamental, en los montes de las especies de este género. El nombre específico expresa lo frecuente de su presencia.

Descripción: planta vivaz, con rizoma rastrero, de hasta 1 metro de altura, vellosa. Hojas de 1 a 4 cm. ovales, enteras, puntiagudas, pubescente en el envés. Flores en glomérulos densos, en panojas terminales, violáceas, cáliz tubuloso, corola con tubo erguido. Fruto: un tetraquenio, con cada parte ovoide y lisa. Florece de enero a abril.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y sumidades floridas.

Ecología: Hábitat a través de toda Europa hasta Asia y Taiwan.

Clima templado y de montaña, resiste bien heladas.

Suelo prefiere suelos sueltos, silíceo arcillosos, ricos en materia orgánica.

Multiplicación: por semillas, germina en 23 días con temperatura media de 25 °C. Para obtener 1 há de cultivo son necesarios 100 gramos de semilla.

En caso de realizar la multiplicación por división de pies se debe hacer en otoño o a principios de primavera, este método permite vegetación más abundante desde el primer año.

Enfermedades: no se conocen.

Recolección: en el primer año sólo puede realizarse un corte, a partir del segundo dos cortes anuales: uno en enero y otro en abril. El secado debe ser rápido, a 30°C y a la sombra.

Rendimientos: en el primer año 3 tm/há de planta fresca, y 15 o más en los años siguientes.

La pérdida de peso en el secado es de 75 % .

Composición Química: ácidos fenólicos, flavonoides, sustancias tánicas y elementos minerales.

Propiedades: antiespasmódicas, estimulantes, estomáquicas, expectorantes, diuréticas, sudoríficas, cicatrizantes, condimentarias.

ROMERO.

Nombre científico: Rosmarinus officinalis.

Familia: Labiadas.

Etimología: proviene de la unión de dos vocablos griegos Rhos arbusto y myrinos aromático, características que la planta posee. El nombre específico expresa su utilidad en la medicina.

Descripción: planta leñosa, subarborescente, de la que parten hojas de 15 a 40 mm de longitud perennes, sentadas, opuestas, coriáceas, lanceoladas, de borde entero. Flores agrupadas en pequeños y cortos racimos en las axilas de las hojas, cáliz leñoso, corola lila, rara vez blanca. Fruto tetraqueno, embrión desprovisto de albumen con dos cotiledones convexos. Florece desde agosto hasta mayo.

Parte cuyo uso es conocido: sumidades floridas y hojas desecadas.

Ecología: Hábitat zona mediterránea.

Clima templado – cálido, especie termófila.

Suelo especie muy plástica, generalmente se le dedican los lugares refractarios a otros cultivos.

Multiplicación: por semilla. La dormancia es difícil de levantar lo cual determina que la germinación sea irregular y escalonada.

Por esquejes: es el medio más rápido y seguro de reproducción, deben ser de unos 15 cm bien desarrollados, se entierran a media altura en setiembre, la plantación definitiva debe hacerse en el otoño.

Por división de pies: es posible pero rara vez se efectúa.

Enfermedades: nemátodos que producen amarilleamiento de algunas ramas, seguido del desecamiento de la planta. Chrisolina americana un coleóptero parásito que ataca a los tallos y las hojas.

Recolección: el primer corte se realiza a los 15 o 18 meses de la plantación, luego es posible un corte anual a principios de primavera, en plena floración.

Rendimientos: en sumidades frescas es de 8000 a 10000 kg / há. En hojas secas es de 1600 a 2400 kg / há.

Composición Química: derivados polifenólicos, glucósidos, y una lactona amarga llamada picrosalvina.

Propiedades: colagogo y colerético, espasmolítica, diurético, sedante, emenagogo, antioxidante y cualidades condimentarias. El aceite esencial se

usa en medicina, veterinaria, productos industriales como aromatizantes, insecticidas, lociones capilares, etc.

SALVIA.

Nombre científico: *Salvia officinalis*.

Familia: Labiadas.

Etimología: el nombre genérico proviene del latín *salvare*, salvar en alusión a las propiedades salulíferas de las plantas de este género. El nombre específico expresa el uso de esta especie con fines medicinales.

Descripción: planta leñosa, subarborescente, con numerosas ramas salientes y tomentosas. Puede alcanzar los 60 cm de altura. Hojas gruesas, rugosas, opuestas, pecioladas, verde algo grisáceo, con pubescencia blanquecina en el envés.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y sumidades floridas.

Ecología: Hábitat originaria del mediterráneo oriental, se ha introducido y aclimatado en el resto del mundo.

Clima templado y templado – cálido, resiste sequías y heladas que la afectan si son intensas.

Suelo siendo una planta rústica se adapta a suelos de diversas características.

Multiplicación: por semilla, para poblar 1 há son necesario 200 gramos de semilla.

El esquejado puede hacerse en setiembre, con esquejes de unos 12 cm que tengan al menos cuatro yemas. Las plantas se transplantan en otoño.

Los acodos enraizados, que crecen alrededor de la planta madre se plantan a finales del invierno

La división de pies, se realiza a finales de invierno, logrando cosecha ese mismo año.

Enfermedades: no se registran.

Recolección: evitar que la planta sea removida lo que provocaría su muerte. La corta debe hacerse a 15 cm del suelo, los cortes deben realizarse previo a la floración.

Rendimientos: 6000 kg de planta fresca por hectárea que luego de secada queda en 1500 kg. Luego del primer año y hasta el quinto aumentan los rendimientos. En ese momento conviene renovar las plantas.

Composición Química: flavonoides, glucósidos, apigenina, un principio amargo diterpénico.

Propiedades: colerético, antisudorales, antiespasmódico, hipoglucemiante, emenagogo, astringentes, antiséptico, cicatrizante, antioxidante.

TOMILLO.

Nombre científico: Thymus vulgaris.

Familia: Labiadas.

Etimología: el nombre genérico proviene del verbo griego thym, perfumar, en alusión al intenso y agradable aroma de la planta. El nombre específico expresa su frecuente presencia.

Descripción: planta aromática, leñosa, muy polimorfa, de 10 a 40 cm de altura. Hojas lineares, pediceladas, tomentosas. Flores axilares y agrupadas en la extremidad de la rama, formando un capítulo terminal. Fruto tetraquenio, marrón. Florece desde setiembre en adelante.

Parte cuyo uso es conocido: hojas y sumidades floridas.

Ecología: Hábitat cuenca mediterránea.

Clima templado – cálido y de montaña.

Suelo arcillosos, aunque prefiere los calcáreos.

Multiplificación: por semilla en 16 días en oscuridad a una temperatura de 20 °C, desde octubre a noviembre. La semilla se cubre con una fina capa de turba, se riega diariamente. Nunca se hace siembra directa y debido al pequeño tamaño de la semilla se la mezcla con arena para facilitar la siembra.

Por división de pies: permite una explotación más rápida, aunque proporciona un número restringido de plantas. Se realiza desde mayo a setiembre, enterrándose hasta la parte foliada o sea unos 10 a 15 cm.

Esquejado se practica en cualquier momento de la actividad vegetativa de la planta. Cada pie da centenares de esquejes. El enraizamiento se da a los dos meses, y las plantas pueden ponerse a principios de primavera.

Enfermedades: amarillamiento de hojas de algunas ramas superiores se verifica por ataque de nemátodos fitófagos a nivel de raíces; en general *Meloidogyne hapla*. Por esto cobra mucha importancia tener pies sanos y realizar el almácigo donde el suelo no presente nemátodos.

Recolección: raramente dos cortes al año, en general en pre – floración.

Rendimientos: de 4 a 5 tm / há de planta fresca.

Composición Química: flavonoides, apigenol, ácidos fenólicos, ácidos triterpénicos, y saponinas.

Propiedades: estimulantes, antiespasmódicas, coleréticas, balsámicas, antisépticas, cicatrizantes, antioxidantes.

4.2. SISTEMA DE PRODUCCIÓN.

Todas las hierbas plantadas presentan tolerancia a suelos pobres. Con fines de mejoramiento de estructura y fertilidad de suelos, se hacen abonos verdes, se prepara estiércol líquido, super magro, y biofertilizante extraído del lombricultivo que cada una tiene en su predio.

Las hierbas, normalmente, no sufren ningún ataque de enfermedades fitopatógenas, ni entomológico, excepto áfidos. El tratamiento de las plantas que presentan este tipo de insecto es sobre la base de un macerado de agua y ortiga, el cual se logra en 12 días aproximadamente y es utilizado además como fertilizante foliar.

Otros preparados usados en éstos cultivos con fines antiparasitarios son a base de tabaco (*Nicotiana tabacum*) o paraíso (*Melia azedarach*).

En cuanto a los insumos, necesarios para la producción se logran del mismo predio, por ejemplo la semilla o los preparados con ortiga, tabaco, paraíso, lo cual concuerda con los criterios de la agricultura orgánica.

Algunas de las primeras semillas germinaron en muy bajo porcentaje, un ejemplo es el caso del estragón, del cual sólo se obtuvieron trece plantas. Las que germinaron en mayor proporción y que no exigían condicionantes específicas para su crecimiento fueron repartidas entre los diferentes grupos mientras que aquellas que manifestaban cierta adaptación inicial a determinado lugar quedaban como exclusividad del grupo de esa zona (el estragón es exclusivo de Pedernal, porque allí fue donde logró germinar y formar un cultivo de orden comercial).

Al crecer las plantas; las mujeres las fueron reconociendo como aquéllas que estuvieron en los jardines y quintas de sus familias generación tras generación.

Este hecho las animó a incorporar hierbas que estaban en sus jardines; un caso típico es el azafrán del país, que una de las integrantes en el grupo de Tapia tenía en su casa. La planta madre la había traído su abuela de su tierra natal, porque era inmigrante. Esta especie se había ido cultivando año tras año, de forma "casera" para cubrir necesidades del hogar. Desde ese momento en adelante el cultivo se haría de forma masiva.

Actualmente, no solo, sirve para la comercialización como producto del grupo, sino que constituye un reservorio de germoplasma ya que se manifiesta como una población local.

Otro ejemplo claro es el laurel ya que había en todas las casas una.

Todo el sistema de producción está manejado por los grupos. Luego de la cosecha, se pica, se seca y se envasa en común. La comercialización se realiza a través de la cooperativa.

Este sistema de producción, resulta muy beneficioso, ya que los grupos son quienes manejan todos los pasos del sistema, recibiendo no sólo la paga por su producción sino por el valor agregado de la misma (forma de presentación).

4.3. CONOCIMIENTO GENERADO POR LAS MUJERES.

Las productoras han desarrollado prácticas culturales en sus propios predios, en relación con las hierbas aromáticas. En todos los casos hubo gran interacción con los técnicos asesores. Los puntos claves son el cultivo de las hierbas y los tratamientos post – cosecha.

Dentro del cultivo de las hierbas encontramos:

- Multiplicación: puede ser por semilla o por estolones. En este punto fue esencial la observación realizada por las mujeres determinando cuáles especies presentaban mejores comportamientos de cultivo al surgir de semilla y cuáles por estolones. Por lo tanto variaron el manejo de esas especies; en función de lo observado. El trabajo en este caso de los ingenieros fue validar a través de una explicación científica las observaciones realizadas en el campo por las mujeres.
- Densidad de siembra: respecto a este tema hubo una recomendación específica de los profesionales, para cada hierba; aunque sujeta a la observación que las productoras pudieran hacer luego de realizado el cultivo para corregirlo el próximo año.
- Fertilización: las mujeres resolvieron que el cultivo sería orgánico, por lo cual solicitaron a los ingenieros información acerca del momento, dosis, forma de obtención y aplicación de distintos abonos. Ellas determinaron que para cultivos que rebrotan como el estragón, se torna muy importante el esparcido de estiércol fermentado.

Debido a que, eran asesoradas por JUNAGRA y a que, ésta institución tenía un convenio con GTZ, asumieron el plan de esta organización respecto a abonos verdes. El mismo recomienda realizar en invierno, vicia y avena negra; y en verano milheto y girasol para lograr el mejoramiento de estructura de los suelos.

- Ataques de insectos y enfermedades: sobre este tema era del que menos se tenía conocimiento por lo cual era clave la observación que realizaran las mujeres. Constataron ataques de pulgones, para los que tanto ellas por los

cursos realizados, como los ingenieros que las asesoraban encontraron modos de enfrentarlos con productos orgánicos.

- Momento de cosecha: primero debieron delimitar qué parte se cosecha de cada planta, lo cual fue un trabajo conjunto. Inmediatamente después, definir el momento ideal de cosecha. Esta información la aportaron los agrónomos, aunque se fue ajustando con las experiencias que iban teniendo las mujeres en el secado y el almacenamiento.

Dentro de los tratamientos post – cosecha:

- Secado: El proceso de secado de las hierbas se inicia artesanalmente. Luego se realiza con secaderos a combustible pero se constata que las hierbas pierden su pureza y calidad. Es por eso que se presenta un proyecto ante G.T.Z. (Agencia Alemana para el Desarrollo) para realizar en el predio de una de ellas un secadero solar.

Debido a las diferencias climáticas y edafológicas entre Alemania y Uruguay, las mujeres tuvieron que ir ajustando las técnicas de manejo del secadero.

Al principio la producción se secaba poco y después demasiado, al punto de quemarse, lo cual en ambos casos la inutilizaba. Cuando se secaba poco; al quedar húmeda, se perdía porque crecían hongos en el almacenamiento; al quemarse perdía sus propiedades gustativas y olfativas. Por lo tanto cada secadero debió encontrar el punto justo para secar a la perfección sus hierbas. Este trabajo fue exclusivamente de las mujeres.

- Almacenamiento: sobre la observación y el método de prueba y error, las productoras fueron constatando que si las hierbas secas, quedaban expuestas a la luz iban perdiendo su color verde hasta quedar amarillas o incoloras. Por lo cual comenzaron a almacenarlas en bolsas de polietileno negras, en un lugar seco y oscuro: un galpón.

4.4. METODOLOGIA DEL ASESORAMIENTO TECNICO RECIBIDO.

En el momento en que GRECMU brindaba el asesoramiento, la metodología empleada se basaba en el diálogo con las participantes. El mismo se centraba en diferentes temas, surgidos del interés y la necesidad de las mujeres o la comunidad.

El método de trabajo empleado por JUNAGRA tiene dos componentes fundamentales.

Por un lado, se da la visita predio a predio, con todas las socias y charlas técnicas en las Asambleas Generales donde se programan todas las actividades del año siguiente.

El hecho de que cada predio sea visitado por todas las demás mujeres permite obtener conocimientos en particular de cómo cada una realiza su producción, del nivel de sus plantaciones, sus dificultades, sus conclusiones personales para lograr así una mejor planificación de las actividades.

Durante la charla que se realiza en la Asamblea, se analizan y deciden los planes de trabajo. La técnica escribe todo en un papelógrafo o pizarrón, y todas las socias anotan todo lo tratado y resuelto en el registro propio de cada una.

Por otro lado, la capacitación brindada por la ingeniera se toma en forma conjunta, se reúne toda la cooperativa y se organiza una charla o una jornada técnica acerca del tema en cuestión.

En la visión de la técnica

"los resultados obtenidos han sido óptimos ya que se logró aumentar la producción de las hierbas iniciales, el número de especies plantadas, y las vías de comercialización". (Banchemo, Luján Com. Pers. 1997).

La agrónoma que las asesora es delegada por el Instituto de Promoción Económico - Social del Uruguay (IPRU) a la Mesa de Agroecología. Esto es un factor importante, debido a que dicha organización nuclea a productores y técnicos para establecer conjuntamente normas a cumplir en el proceso productivo, que permitan certificar que la producción es orgánica. Esta situación redundará en un beneficio para la cooperativa porque las socias se mantienen informadas, para poder cumplir con dichas normas.

5. FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE EXTENSIÓN.

5.1. CONCEPTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FODA

Con la finalidad de abordar el Proyecto de Extensión para CALMAÑANA, se realizó por parte de la autora, un taller con las socias para sondear sus necesidades, expectativas y el grado de conocimiento de la realidad que vive su cooperativa. Todo lo manifestado por las socias, en dicho taller, será insumo para la formulación del mencionado Proyecto.

Para lograr la caracterización de la cooperativa, por sus socias, se definieron algunos conceptos, tales como planificación, estrategia, objetivos, programa, proyecto, entre otros; que a criterio de la autora ayudarían a dicha caracterización. Fueron definidos de forma básica y se establecieron relaciones entre ellos.

También se usó como herramienta, para obtener un conocimiento más profundo de la identidad de la cooperativa, el FODA. El mismo busca determinar de forma concisa y objetiva los hechos y acciones concretas que se constituyen como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización en una situación dada. La planificación las debe tener en cuenta para lograr maximizar las dos primeras y minimizar los efectos de las dos últimas.

El taller se denominó: "¿Para qué sirve la Planificación Estratégica?" y fue realizado en el mes de agosto de 1998, en la casa de una de las socias. En el mismo participaron todas las socias y duró aproximadamente dos horas.

Dicho taller se dividió en tres partes metodológicamente diferentes. Durante la primera se realizó por parte de la autora una exposición oral de los conceptos y sus relaciones, definiendo términos y delineando la importancia de los mismos (Anexo 1).

En la segunda el grupo se dividió en equipos para trabajar en la construcción de la visión, misión, objetivos y un cuadro FODA de la cooperativa.

En la tercera se puso en común lo trabajado, para llegar por consenso con todos los equipos de trabajo a la elaboración final de las características de identidad de esta cooperativa.

A continuación se presentan los resultados del taller.

5.2. PLANIFICACION ESTRATÉGICA EN LA COOPERATIVA.

En virtud de este proyecto la autora realizó en la cooperativa un taller sobre: "Planificación Estratégica", en el mes de agosto de 1998, en la casa de una de las socias. En el mismo participaron todas las socias.

Dicho taller, duró aproximadamente dos horas y se dividió en tres partes metodológicamente diferentes. Durante la primera se realizó por parte de la autora una exposición oral de lo tratado anteriormente, definiendo términos y delineando la importancia de los mismos.

En la segunda el grupo se dividió en equipos para trabajar en la construcción de la visión, misión, objetivos y un cuadro FODA.

En la tercera se puso en común lo trabajado, para llegar por consenso a la elaboración final de las características de identidad de esta cooperativa.

A continuación se presentan los resultados del taller.

VISIÓN

"Elevar la calidad de vida creando y manteniendo condiciones para un empleo rural digno, produciendo un nivel de actividad y de ingresos que impidan la migración (permitan la radicación), de la población presente y futura de la zona".

MISIÓN

"La misión es lograr que las hierbas aromáticas se instalen como un valorpreciado dentro de la industria culinaria del país, es decir en la cocina de cada restaurante del país y en la cocina de cada ama de casa".

OBJETIVOS

"Mejorar la calidad de vida de los miembros de la cooperativa logrando la estabilidad en el tiempo de la actividad grupal como forma y lugar de generación y de intercambio de experiencias"

"Lograr capacitación y formación en diversos temas, aunque sobretodo en los relacionados a la gestión de la cooperativa, con lo cual también se potencializa el mejoramiento en la calidad de vida de los socios"

"Generar un ingreso estable para las socias de la cooperativa"

"Recuperar el suelo de nuestros predios"

"Continuar produciendo hierbas aromáticas de forma totalmente orgánica"

Cuadro N°5: FODA de la cooperativa "Por un Mañana".

<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conciencia cooperativa. 2. Conocimientos en el área productiva. 3. Características personales. 4. Experiencias anteriores en diversas áreas. 5. Forma jurídica adquirida. 	<p>DEBILIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de conciencia de género en el área empresarial; comercialización, gestión financiera y económica. 2. Carencia de recursos de capital para contratar técnicos. 3. Influencia de los ciclos de mercado. 4. Características de la zona, sobre todo el desgaste del suelo.
<p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura del movimiento cooperativo. 2. Vínculos desarrollados por la integración cooperativa. 3. Convenios entre instituciones educativas y las dedicadas a la extensión rural. 4. Zonas de mercado no explotadas. 5. Integración de jóvenes a la cooperativa. 6. Aumento del área y rotación de cultivos. 	<p>AMENAZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escaso desarrollo empresarial de la cooperativa. 2. La estructura agraria de la zona, (grandes diferencias entre los tipos de productores, los recursos que poseen y cómo los manejan).

Fuente: La autora, 1998.

Dentro de las Fortalezas las mujeres expresaron que:

1. La conciencia cooperativa que tiene su génesis en la fase 3 Identificación del grupo, mencionada en la historia de la cooperativa (capítulo 3) es valorada de forma muy positiva por las mujeres. El trabajo en equipo es la forma que han encontrado de resolver varios escollos.
2. Los conocimientos en el área productiva, que han adquirido durante todos estos años: primero como esposas de productores y más tarde con el caso particular de las hierbas aromáticas, se constituyen como otra de sus fortalezas.
3. Las características personales a las que hacen mención en éste ítem son la voluntad, la convicción, la firmeza y el empeño que ponen en las tareas desempeñadas
4. Valoran como muy positivas las experiencias previas (trabajo en equipo, presentación en varias Muestras Productivas, viajes, cursos, experiencias productivas en otros rubros, búsqueda constante de información, etc) que las han sacado del aislamiento y enfrentado a situaciones nuevas.
5. El hecho de tener una forma jurídica establecida les permite ser independientes y autónomas en actividades definitivas en el presente y futuro del grupo (Ej. La comercialización).

Dentro de las Oportunidades las mujeres expresaron:

1. Así como el hecho de pertenecer a organizaciones de mujeres rurales les ha abierto posibilidades a las que no accedían aisladamente, observan que la integración al movimiento cooperativo como otra posibilidad de desarrollo.
2. Los vínculos desarrollados durante estos años por CALMAÑANA, con cooperativas y grupos de mujeres rurales, con quienes han sentido las mismas necesidades, les pueden permitir obtener beneficios económicos mutuos.

3. La existencia de convenios entre organizaciones les permite acceder a mayores beneficios sea desde el punto de vista económico, social o en cuanto al mejoramiento de su proceso productivo.

4. Los datos relevados de los sondeos de mercado evidencian que existen zonas de mercado no explotadas, las que aumentarían los ingresos de las cooperativistas.

5. La integración de jóvenes, que se está dando a la interna de la cooperativa, es visualizada por muchas de las socias como una posibilidad de desarrollo de la misma.

6. El aumento del área de las hierbas y la rotación de cultivos, constituyen una oportunidad para diversificarse en cuanto a las especies cultivadas, lo que algunas socias ven como posible fuente de aumento de los ingresos.

Dentro de las Debilidades las socias manifestaron:

1. Reconocen la carencia de poder como mujeres al frente de una cooperativa, en definitiva la falta de conciencia de género en el área empresarial les impide desarrollarse.

2. La carencia de recursos de capital, entre otras cosas les impide contratar técnicos.

3. Los ciclos de mercado hacen que sus ingresos no sean fijos y esto les impide proyectarse.

4. Las características de la zona, en cuanto a caminería y transporte les impiden el contacto directo para tomar decisiones en forma conjunta.

Dentro de las Amenazas las cooperativistas visualizan:

1. La falta de desarrollo del aspecto empresarial de la cooperativa es visualizado como una amenaza, debido a la existencia de competencia.

2. La estructura agraria de la zona, entendida como la diferente racionalidad de los productores en el manejo de sus recursos, también es vista como amenaza debido a que comienzan a verse rodeadas de montes de eucaliptus que ejercen sombra sobre sus cultivos.

5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA COOPERATIVA.

- La cooperativa es tomadora de precios.
- Dificultad de acceso a líneas de crédito.
- Baja dotación de capital.
- Desgaste de los suelos de la zona.
- Escasa capacitación de los recursos humanos en la gestión empresarial (financiera y comercialización), debido a que la mayoría de las socias solamente tienen primaria completa.
- Dependencia de la cooperativa con el intermediario, lo cual se agudiza teniendo en cuenta el peso del punto anterior.
- Escasa comunicación entre los miembros de la cooperativa debido a la falta de medios de transporte y distancias entre los grupos.
- Escaso conocimiento del público acerca de los productos que ofrece la cooperativa.
- Bajo valor agregado de los productos.
- Bajo precio de los productos, influenciado por el punto anterior.

5.4. FORMULACION DEL PROYECTO.

Se establece que el problema central es el escaso desarrollo empresarial de la cooperativa. Se entiende como tal el irregular e insuficiente registro de información y procesamiento de la misma. Lo cual contribuye a que se dificulte la programación de actividades y el planteamiento de alternativas que ayuden a mejorar las situaciones por las que atraviesa la cooperativa y las socias en particular. A continuación se formulan las bases de un proyecto de extensión para la cooperativa.

5.4.1. Matriz de marco lógico.

Cuadro N° 6: Matriz de marco lógico del proyecto.

Resumen Narrativo.	Indicadores de logro.	Medios de verificación.	Supuestos.
OF.: Aumentar los ingresos de las socias de la cooperativa.	Comparación de ingresos antes y después del proyecto.	Encuestas a las integrantes.	No cambian las condicionantes socio - económicas del país.
OE.: Lograr el desarrollo empresarial de la cooperativa.	Aumenta la cantidad y diversidad de clientes.	Boletas, registros.	No cambian las condicionantes socio - económicas del país.
Productos: 1. Mujeres capacitadas en gestión empresarial. 2. Adopción de recomendaciones.	1. Uso de planillas en cada predio para registro de datos. 2.1. Aumento de la producción. 2.2. Mejora la presentación del producto.	1. Observación de cada predio. 2.1. Registros. 2.2. Observación en supermercados.	2.1. Condiciones climáticas favorables.
Actividades: 1. Capacitación empresarial. 2. Asistencia técnica agronómica.	1. Capacitación efectuada. 2. Todas las socias reciben dos visitas mensuales del técnico.	1. Informes técnicos. 2. Informes técnicos.	1. Existe motivación por aplicar lo aprendido.

5.4.2. Resumen narrativo .

Teniendo en cuenta el problema que se define como central, el objetivo que se plantea en el proyecto es resolverlo.

Para ello se llevarán a cabo distintas etapas de capacitación que apunten a lograr un desarrollo empresarial que beneficie a sus socias con mayores ingresos.

Como medios de verificación este proyecto utilizará encuestas a las socias, boletas recibidas, informes técnicos y registros que se implementarán en cada predio. Este sistema de coleccionar datos conformará una etapa más de aprendizaje para las socias en la medida en que ellas deberán realizar dichos registros o serán las informantes calificadas para los mismos.

5.4.3. Desarrollo de la Matriz de marco lógico.

5.4.3.1. Actividades.

Las actividades básicas planteadas en este proyecto son: la capacitación en la gestión empresarial y la asistencia técnica agronómica.

Capacitación en la gestión empresarial.

CURSO DE ADMINISTRACIÓN.

Finalidad del curso: comprender la información necesaria para llevar adelante la contabilidad de una empresa, saber procesarla e interpretarla.

El contenido temático será:

- Registros contables.
- Documentación a tener en cuenta y archivo de la misma.
- Balances.
- Presupuestos.
- Fondo de caja.
- Estado de resultados.
- Elaboración de un proyecto (flujo de fondos y rentabilidad).

- Metodología para realizarlos e interpretarlos.

SEMINARIO DE COMERCIALIZACIÓN.

Finalidad del seminario: obtener elementos para diagnosticar las características del mercado de las hierbas aromáticas "Las Mañanitas" y cómo aumentar la demanda, fijar el precio y presentar las dichas hierbas.

Contenido Temático:

- Canal de distribución: ventajas y desventajas del uso de intermediarios.
- Corrientes, conducta, organización, diseño, administración y distribución física del canal.
- Comercio mayorista y minorista.
- Definición y elementos del Mix de Comunicaciones.
- Estrategias competitivas de Marketing.
- Selección de mercado meta.
- Pronóstico de demanda futura.
- Posicionamiento del producto.
- Definición y clasificación de producto.
- Marca.
- Empaque.
- Etiquetado.
- Línea de productos
- Ciclo de vida de un producto.
- Etapas para desarrollar un producto nuevo.
- Fijación, estrategia de ajuste y cambio de precios.

SEMINARIO DE MARKETING.

Finalidad del seminario: comprender la necesidad de una estrategia de marketing para los productos de la cooperativa y desarrollarla a lo largo del seminario.

Contenido Temático:

- Definición de marketing.
- Mercado de consumo y organizacional.
- Sistema de información.
- Investigación de mercado.
- Administración del marketing.

- Diseño de cartera de negocios.
- Ambiente de marketing.
- Conducta del consumidor.

JORNADA DE GESTIÓN DIRECTRIZ.

Finalidad de la jornada: comprender la importancia de la Dirección de una cooperativa, visualizarla en el caso de CALMAÑANA. Lograr conciencia del valor del compromiso humano como un recurso a invertir.

Contenido Temático:

- Función de un directivo. Dirección y gestión participativa.
- Importancia de la capacitación de los funcionarios y participación de los socios.
- Desarrollo de los recursos humanos como inversión.
- Preparación para el cambio.
- Normas básicas durante el cambio.
- Evaluación de desempeño.
- Balance social.

JORNADA DE RELACIONES HUMANAS.

Finalidad de la jornada: Provocar en las socias un análisis de su cooperativa para enfocar la nueva fase de desarrollo de gestión empresarial con una visión asociativa a la interna de la cooperativa y competitiva hacia fuera de la misma.

Contenido Temático:

- Enfoque asociativo.
- Competitividad y diferenciación.
- Aplicación de la identidad a la gestión estratégica y operativa como factor de competitividad.
- Definición y procesos del Análisis organizacional.
- Matriz de lectura de los recursos organizacionales y las zonas de incertidumbre.

Asistencia Técnica Agronómica.

En lo que respecta a la asistencia técnica agronómica incluye:

- visitas que podrán ser individuales y/o con todas las socias.

- charlas que el técnico y las socias consideren necesarias (manejo de los cultivos, manejo orgánico de las enfermedades y plagas, certificación de los productos, normas para la misma, etc.)
- entrega de materiales de divulgación.

El/la ingeniero/a que elija la cooperativa será financiado por el Programa de Reconversión y Desarrollo de la Granja (PREDEG) o por el Programa Nacional de Apoyo al Pequeño Productor Agropecuario (PRONAPPA) y tendrá a su cargo el seguimiento del Proyecto.

El orden de las visitas se programará en la Asamblea. El objetivo de las mismas es el asesoramiento integral en la parte productiva; respetando y estimulando el conocimiento local desarrollado.

6. RESUMEN.

El propósito de este curriculum fue estudiar la cooperativa agraria Por un Mañana la cual se localiza en Canelones, un departamento cercano a la capital de Uruguay, Montevideo.

El trabajo utiliza métodos cualitativos para recolectar y analizar los datos.

La cooperativa está integrada por 26 mujeres rurales que pertenecen a familias de pequeños productores. Estas familias tienen una producción para la subsistencia propia y un plus que se destina a la venta para contribuir a cubrir el resto de las necesidades de la misma. La cooperativa produce y vende hierbas aromáticas con el objetivo de incrementar el ingreso familiar. Opera siguiendo los principios democráticos que caracterizan la ideología cooperativa. La escala y complejidad de las operaciones que realiza la cooperativa son muy pequeñas comparadas con otras cooperativas tradicionales.

La investigación encontró que las socias tienen:

- i) escaso o nulo conocimiento de cómo manejar la cooperativa como una empresa,
- ii) un importante conocimiento local en relación a cómo cultivar hierbas aromáticas.

La autora diseñó una matriz de marco lógico que planifica actividades de extensión con el objetivo de solucionar la ausencia de prácticas empresariales en la cooperativas.

7. SUMMARY.

The purpose of this thesis was to study the agrarian cooperative Por un Mañana which is located in Canelones, a department close to the Uruguay's capital, Montevideo. The thesis used qualitative methods to collect and analyze the data. The cooperative membership is composed of 26 rural women that belong to small farmer families. These families have production sufficient for their own subsistence plus a marketable surplus contributing to other family needs.

The cooperative produces and sells fragrant herbs with the objective to increase their family income. It operates following the democratic principles that characterized the cooperativism ideology.

The scale and complexity of the operations performed by this cooperative are very small compared with other traditional cooperatives. The researcher found that the members have: i) little or no knowledge of how to lead the cooperative as enterprises,
ii) an indigenous (local) knowledge in relation to how to cultivate fragrant herbs.

The author designed a logical framework to plan extension activities aimed at improving the lack of management abilities.

8. BIBLIOGRAFIA.

1. ACI. 1996. Identidad y principios cooperativos. Montevideo. Nordan comunidad. 109 p.
2. ACI. 1997. Primer Encuentro Continental de Mujeres Cooperativistas. ACI Luna Nueva. N° 8: 31-34 p.
3. ALONSO, JOSÉ Y PÉREZ ARRARTE, CARLOS. 1983. Subordinación en el agro uruguayo. Una caracterización contemporánea de los productores familiares. Montevideo, Fundación Cultura Uruguaya. 112p.
4. BARBATO DE SILVA, CELIA. 1982. Política económica y marginación productiva. Montevideo, CINVE. 68p. (Serie de Estudios n° 17).
5. BURGUER, M. 1987. Residuos de plaguicidas organoclorados en leche humana. Rev Toxicología. N°: 3. 48p.
6. BURGUER M. 1989. Plaguicidas en el medio ambiente. Criterios de riesgos. Montevideo, Universidad de la República. 37p.
7. CORIA, C. 1997. Cómo se construye y destruye el éxito desde lo femenino. ACI Luna Nueva. N°: 8. 20 -23p.
8. DURÁN, A. 1976. Carta de Reconocimiento de Suelos del Uruguay Escala 1: 1 000 000. Montevideo, MGAP.

9. GENFORS, E. 1997. Estrategias femeninas en cooperativas para el acceso a la toma de decisiones. ACI Luna Nueva. N°8: 13 - 16p.
10. GONZÁLEZ, LUIS E. Y PIÑEIRO, DIEGO. 1980. Racionalidad empresarial y tecnología ganadera en el Río de la Plata hacia 1900. Montevideo, CIESU. 132p.
11. HEGEDUS, P. 1996. El sistema Cooperativo Agrario en Uruguay. Montevideo. Facultad de Agronomía. Universidad de la República. Pp. 5-25.
12. HEGEDUS, P. 1998. Lecturas de Extensión Rural: formulación y evaluación de proyectos de extensión. Montevideo. Facultad de Agronomía. Universidad de la República. Pp.1-33.
13. PIÑEIRO D. 1985. Formas de resistencia de la Agricultura familiar; El caso del noreste de Canelones. Montevideo. Prisma. 172 p.
14. SOSA, S. Y TRONCOSO, B. 1983. Recursos disponibles, Sistemas de producción y tipología de unidades familiares. In Diego Piñeiro et al. Estrategias de sobrevivencia de los pequeños productores rurales. Montevideo, CIESU. 57p.
15. STOLOVICK L. 1996. Forestación ¿ un negocio para quién? Montevideo, Instituto del Tercer Mundo, CIEDUR. 102 p.
16. TAGLIORRETTI, G. 1981. Diagnóstico sobre el trabajo remunerado realizado a domicilio por la mujer habitante de pequeños predios rurales del noreste de Canelones. Montevideo, CIESU – IPRU. 54p.
17. TERRA, J. P. Proceso y Significado del Cooperativismo Uruguayo. Montevideo, CEPAL. Arca – Banda Oriental. Pp. 10 – 30.

18. TRONCOSO, B. Y SOSA, S. 1982. Indicadores generales de la situación económica del Noreste de Canelones. Montevideo. CIESU. 120 p.
19. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (URUGUAY) FACULTAD DE AGRONOMÍA. 1978. Atlas Climatológico del Uruguay. Montevideo. 57p.
20. UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA. (URUGUAY). FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN. 1996. Administración en contextos específicos OPGC Organizaciones Privadas de Gestión Colectiva. Montevideo. 47p.
21. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. 1990. Censo General Agropecuario. Montevideo.
22. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. DIRECCIÓN DE FOMENTO COOPERATIVO. DIRECCIÓN DE CONTRALOR LEGAL. 1990. Cooperativismo Agrario en el Uruguay. Montevideo. 69p.
23. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. JUNTA NACIONAL DE LA GRANJA. 1996. Concepción empresarial en los grupos de productores. Montevideo. 12p.
24. URUGUAY. MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA. PROYECTO DE COOPERACIÓN TÉCNICA. IICA. BID. 1994. Análisis de las políticas del sector agropecuario frente a la mujer productora de alimentos en Brasil, Paraguay y Uruguay. Montevideo. 80p.
25. VEIGA, D. (a) 1983. El noreste de Canelones en el contexto regional. En Diego Piñeiro et al. Estrategias de sobrevivencia de los pequeños productores rurales. Montevideo. CIESU. 94p.

26. VEIGA, D. (b) 1983. Estructura social y agricultura familiar: un estudio de caso. Montevideo. CIESU. 93p.
27. WARBASSE, J. P. 1956. Democracia Cooperativa. 2de. Bs. As. Americalee. Biblioteca de cultura social. 367p.

9. ANEXO.

Mientras que los términos de planificación y estrategia muestran una relación de complementariedad; los de plan, programa y proyecto presentan una de progresiva inclusión.

El proyecto, lo más concreto, es la acción destinada a convertir insumos en resultados que signifiquen desarrollo para los beneficiarios.

Si se organizan diferentes proyectos vinculándose por una estrategia en común se obtendrá un programa. Los programas pueden coordinarse y articularse para alcanzar un objetivo final común, obteniendo así un plan (de Hegedüs, 1998).

La acción de organizar todos los recursos (especialmente el Recurso Humano) para lograr alcanzar un fin es lo que se denomina estrategia.

La planificación estratégica es por tanto la acción de organizar programas y recursos de la forma más eficiente y eficaz posible para lograr un objetivo común.

Los que llevan a cabo la planificación estratégica deben discernir el ideal al que pretende llegar la organización, la referencia que guíe todas sus decisiones y acciones, lo que se define como Visión.

Comprendido en el punto anterior está la búsqueda por la cual la empresa debe reponderse para qué fue creada, cuál es, debería ser y será el negocio que dé mayores beneficios? en definitiva su Misión. Esta descansa sobre las acciones concretas, que constituyen los Objetivos.

Los mismos deben ser cuantificados durante un lapso determinado de tiempo; transformándose en Metas. El pensamiento estratégico debe orientarse a crear y mantener coherencia entre las metas y capacidades de una organización frente a oportunidades en mercados cambiantes.

Teniendo claros los conceptos de Visión, Misión y Objetivos los miembros de la organización deben detectar el qué, cómo, cuándo y dónde se halla la

situación problema de la misma. En base a lo cual establecen plazos, recursos, actividades, requerimientos de información para una adecuada toma de decisiones. La misma deberá ser flexible a la coyuntura socio – política – económica del momento, por lo que la planificación no sólo debe ser estratégica sino también situacional y contextualizada.

El que una organización defina los conceptos mencionados, le ayuda a construir su identidad. Esta le permitirá integrarse al entorno y la orientará a delimitar "reglas de juego" que regulen los contratos con los miembros y con terceros.

El éxito está reservado para aquellas empresas (capitalistas o cooperativas) que logren diferenciarse en la mente de los usuarios, clientes e inversionistas y éste proceso de diferenciación pasa por asumir la identidad.