

CONSEJO FEDERAL  
DE INVERSIONES

MEMORANDUM AS-102

PARA INFORMACION DEL .. señora Jefa del ...  
Departamento de Procesos Técnicos  
Alicia Marcovecchio.

PRODUCIDO POR el señor Jefe del ...  
Departamento Asesoramiento Sectorial  
Ing. Rodolfo Koenig  
BUENOS AIRES, 26 de Marzo ..... DE 19<sup>87</sup>..

REF.: Cooperativa Agraria de Fraile Pin-  
tado. Provincia de Jujuy. Informe  
Final.

*Marina Cadailhon*

Adjunto un (1) ejemplar del Informe  
Final del estudio de la referencia, realizado  
por la experta contratada Lic. Marina C. de  
Grunauer, para ser incorporado a la Biblioteca  
del Consejo.

El mismo está compuesto por un tomo.

Atentamente.

*Rodolfo Koenig*  
Ing. RODOLFO KOENIG  
JEFE DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL  
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

|                                      |                  |
|--------------------------------------|------------------|
| DEPARTAMENTO ASESORAMIENTO SECTORIAL |                  |
| ENTRO / /                            | SALIO 26, 3 1987 |
| HORA:                                | HORA: 1430       |

32342

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

EL MODELO COOPERATIVO  
EN ACCION



COOPERATIVA AGRARIA DE FRAILE PINTADO

PROVINCIA DE JUJUY

INFORME FINAL

Lic. Marina C. de Grunauer

0  
H. 1122  
E H m  
H. 11241  
Jujuy  
Marzo 1987

## I N D I C E

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION   | 1  |
| 1. Antecedentes  | 2  |
| 2. Descripción del lugar   | 4  |
| 2.1 Ubicación geográfica   | 5  |
| 2.1.1 Departamento Ledesma   | 6  |
| 2.1.2 Fraile Pintado   | 8  |
| 2.2 Sistema productivo y propiedad de la tierra  | 10 |
| 2.3 Experiencias de cooperativas agrícolas   | 10 |
| 3. Cooperativa Agraria de frutihorticultores, de consumo y vivienda Fraile Pintado Ltda. | 14 |
| 3.1 De la propiedad de la tierra   | 14 |
| 3.2 Obtención de capital   | 17 |
| 3.2.1 Crédito del Banco de Acción Social de la Provincia de Jujuy                        | 17 |
| 3.2.2 Tractor  | 18 |
| 3.2.3 Insumos  | 20 |
| 3.2.4 Mano de obra   | 21 |
| 3.3 Organización interna   | 21 |
| 3.4 Producción   | 23 |
| 3.4.1 Envases y embalajes  | 26 |
| 3.4.2 Proyectos agroindustriales   | 28 |
| 3.4.3 Diversificación de la producción   | 29 |
| 3.5 Comercialización   | 30 |
| 4. Recursos humanos  | 34 |
| 4.1 Actitud de los habitantes de Fraile Pintado ante 2 propuestas productivas            | 36 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.2 | Categorización de la nacionalidad de los asociados a la Cooperativa de Fraile Pintado en grupos básicos    | 39 |
| 4.3 | Composición de la población de la Cooperativa de Fraile Pintado discriminada por edades y por nacionalidad | 39 |
| 4.4 | Estructura ocupacional   | 40 |
| 4.5 | Incidencia en la experiencia cooperativa del contexto en que a ésta se la ubique                           | 44 |
| 5.  | Capacitación en cooperativismo   | 51 |
| 5.1 | Educación cooperativa  | 51 |
| 5.2 | Temas de reflexión y discusión   | 53 |
| 6.  | Conclusiones   | 55 |
| 7.  | Recomendaciones  | 58 |
| 7.1 | Sobre la cooperativa   | 58 |
| 7.2 | Sobre los asociados a la cooperativa   | 59 |
| 7.3 | Sobre la capacitación en cooperativismo  | 61 |
|     | BIBLIOGRAFIA   | 63 |
|     | ANEXOS   |    |
|     | Anexos I   | 66 |
|     | Anexos II  | 68 |

## INTRODUCCION

La campaña de difusión y esclarecimiento de los principios y de las acciones cooperativas que fuera llevada a cabo en los Departamentos de Ledesma y Santa Bárbara (1) - Provincia de Jujuy - contribuyó a motivar a los agricultores de la localidad de Fraile Pintado a considerar la producción cooperativa como una de las soluciones posibles a su difícil situación económica.

La Cooperativa Agraria de Frutihorticultores, de Consumo y Vivienda Ltda. Fraile Pintado se formó el 5 de julio de 1986. Desde su inicio solicitó colaboración al gobierno provincial para constituir el capital y efectuó requerimientos de asesoramiento técnico para resolver eficazmente los problemas que se le planteaba.

Surgió así la necesidad de colaborar en forma constante con los asociados, tanto en aspectos de la organización interna de la cooperativa como en los atinentes a la capacitación y entrenamiento de los componentes de la misma.

(1) El objetivo de dicha investigación era establecer el modelo de acción adecuado para lograr la eficaz organización social de la producción en la colonia agrícola formada por campesinos jujeños y salvadoreños dentro del marco del Proyecto OIT/CIM.

## 1. ANTECEDENTES

Este informe es continuación y complemento del trabajo llevado a cabo en la Provincia de Jujuy para determinar la "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara", colonia formada por agricultores de la Provincia de Jujuy y de El Salvador.

Con posterioridad a dicho Informe, el Gobierno Provincial y OIT-CIM reformularon el modelo productivo que consistió en la creación de una cooperativa de trabajo integrada por los colonos, los cuales serían propietarios del predio comunitario. Por lo tanto, se consideró necesario formular un nuevo modelo global y determinar los cursos de acción para seleccionar el personal que administre la colonia y proceder a una nueva selección de los candidatos jujeños, con el propósito de lograr una adecuación al nuevo modelo productivo elegido. (1)

Dicha organización debería asentarse sobre la base de la aceptación por parte de los colonos de su sistema de producción cooperativo y de los principios que lo rigen.

En el Informe I "Diseño del modelo de acción para la selección del equipo administrador y de los colonos argentinos -Colonia agrícola - Departamento de Santa Bárbara- Provincia de Jujuy" (2) se consideró la problemática de los colonos jujeños, a los cuales se recomendó comenzar una tarea de esclarecimiento cooperativo, partiendo del apoyo de los agricultores que tienen algunos conocimientos previos sobre el tema. Durante el trabajo de campo realizado en la investigación anterior se detectaron informantes con conocimientos de cooperativismo en la localidad de Fraile Pintado y vecinas.(1)

"...sobre 300 agricultores nos reunimos 24 para hacer una cooperativa, pero nadie quiso pagar A 2 para asociarse. Contábamos con el asesoramiento de la Cooperativa de Yuto". (Informante Julio Guerrero-Fraile Pintado)

Los asociados a esta Cooperativa Agrícola de Fraile Pintado se encuentran muy interesados en participar de la futura colonia lo que les permitiría salir de la situación de arrendatarios, al poder acceder a tierras fiscales siempre que estas fueran propiedad de la cooperativa"... sino tenemos tierras en Fraile

(1) Grunauer, Marina "Organización social de la producción para la colonización agrícola en el Departamento de Santa Bárbara, Provincia de Jujuy" -CFI, diciembre de 1985

(2) Grunauer, Marina; CFI, noviembre 1986

aceptamos tenerlas en Vinalito, o cualquier tierra fiscal, pero lo único importante es conseguir las tierras" (Informante Guillermo Colorito-Fraile Pintado)

Debido a la demora de los organismos internacionales (OIT-CIM) para comenzar las obras de la futura colonia, la Provincia solicitó por nota 374 STG al CFI la modificación del Plan de Trabajo; concentrando las acciones en los asociados a la cooperativa agrícola de Fraile Pintado de acuerdo a lo solicitado por los mismos.

La situación de los arrendatarios de Fraile Pintado se vió agravada por el fracaso económico de la última cosecha, lo que los hizo comprender la necesidad de asociarse y buscar una nueva forma de producción.

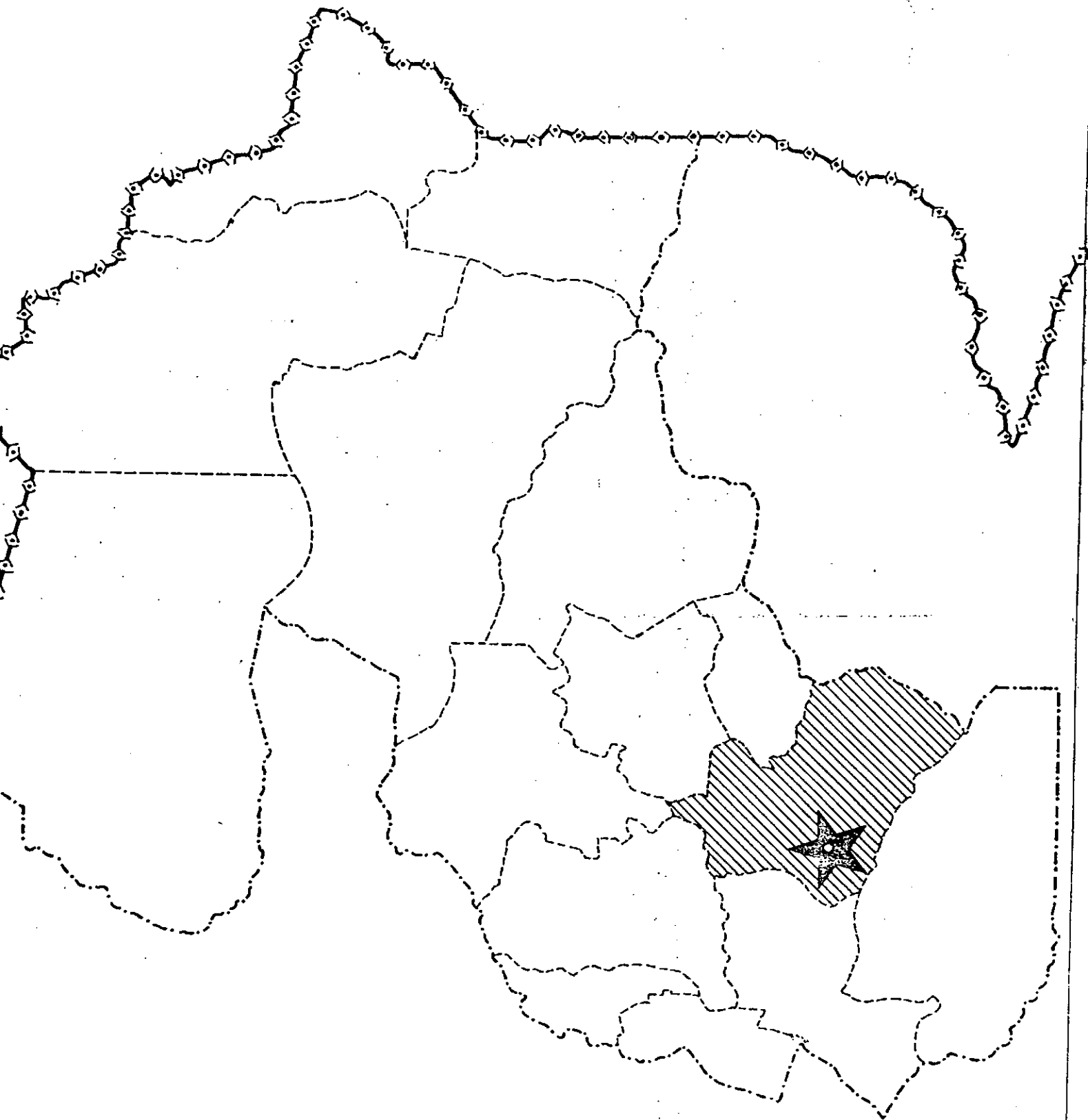
"...los agricultores no tenemos plata ni para el arriendo, o el gobierno provincial nos da un crédito para arrendar o consigue que Ledesma nos venda la tierra a través de la cooperativa con una buena financiación; sino Fraile se va a despoblar". (Informante Sr.Ereza - Fraile Pintado).

"...es urgente conseguir la tierra porque la cosecha fue excesivamente buena en cantidad, además no hubo heladas, todo el tomate se cosechó al mismo tiempo, lo que arruinó el precio" (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

2. DESCRIPCION DEL LUGAR



2.1. UBICACION GEOGRAFICA  
DEPARTAMENTO LEDESMA - FRAILE PINTADO



### 2.1.1. Departamento Ledesma

Departamento situado en el oriente de la provincia, cuyos límites son: al norte los departamentos Tilcara, Valle Grande y la provincia de Salta; al este el departamento Santa Bárbara; al sur el departamento San Pedro y al oeste los departamentos La Capital y Tumbaya.

Tiene dos características definidas: la región occidental, que es montañosa y accidentada y la oriental, llana o ligeramente ondulada, en un plano inclinado de oeste a este que termina en la ribera del Río San Francisco, fértil, regada y trabajada (caña de azúcar-frutales). La superficie del departamento es de 3.249 Km<sup>2</sup>: ocupando el séptimo lugar entre los quince de la provincia. Su población de acuerdo al Censo Nacional de 1980 es de 63.524 habitantes que residen en 13.884 viviendas.

La diferencia de nivel entre cotas extremas, es pronunciada, ya que, desde alturas superiores a los 3.000 m. en la serranía de Calilegua, baja hasta los 367 m. en la localidad de Caimancito.

El departamento Ledesma, es el mejor regado de la provincia por la abundancia y caudal de los ríos y arroyos pertenecientes todos a una única vertiente, el río San Francisco.

Sus aguas aprovechadas en regadíos, constituyen el factor fundamental de la riqueza agrícola departamental.

Se han explotado los bosques de extraordinaria riqueza, sin respetar, muchas veces la reforestación. Aún así, se encuentran todavía zonas boscosas importantes.

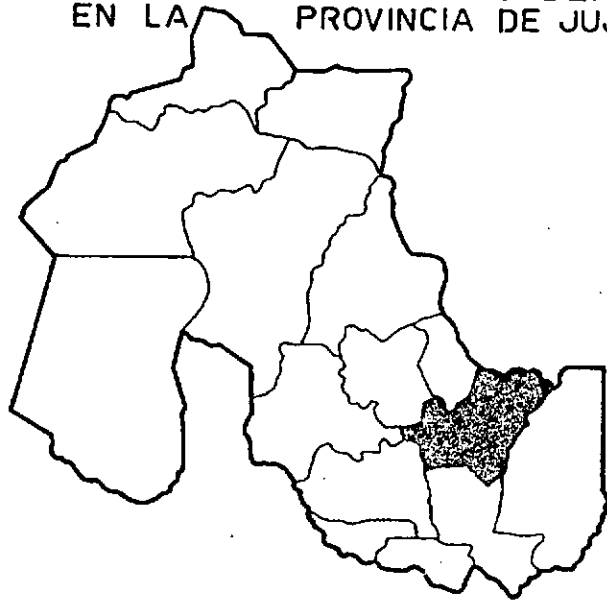
La agricultura es la principal riqueza de Ledesma.

El esfuerzo, está destinado a la producción industrial con la caña de azúcar, pero son importantes en el orden nacional, la producción de frutas y de hortalizas.

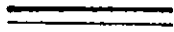
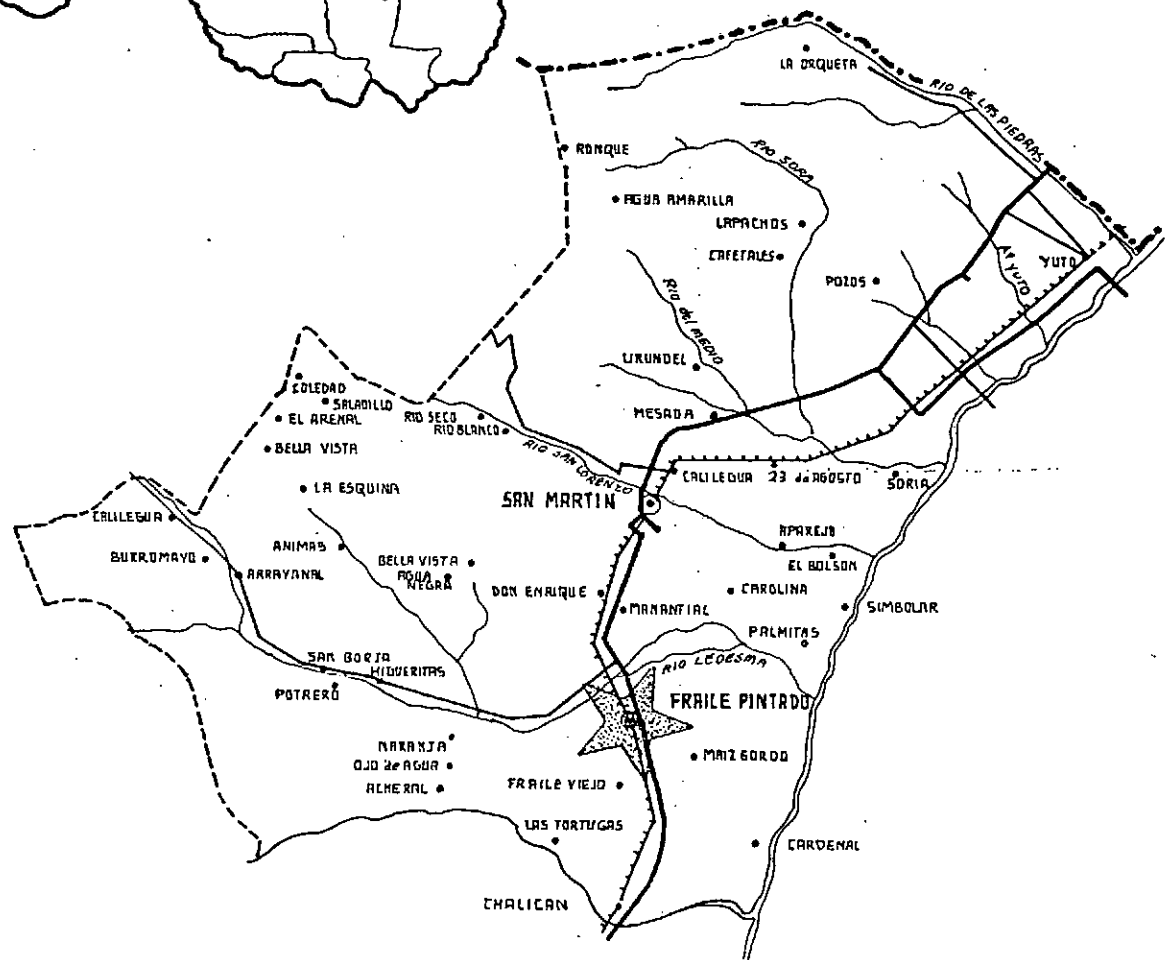
La ganadería escasa por que las tierras aptas han sido ocupadas por plantaciones.

El Ingenio Ledesma da vida la departamento y en gran medida regula su riqueza.

# UBICACION DEL DEPARTAMENTO LEDESMA EN LA PROVINCIA DE JUJUY



# UBICACION DE FRAILE PINTADO EN EL DEPARTAMENTO LEDESMA



CAMINOS



FERROCARRIL



SITUACION GEOGRAFICA DE FRAILE PINTADO

### 2.1.2. Fraile Pintado

Ciudad en el departamento Ledesma segunda por su población e importancia en el mismo y de gran incidencia en la economía provincial por la intensa actividad hortícola que se desarrolla en su zona de influencia. Situado a 464 m.s.n.m.; su clima es subtropical; situada sobre la Ruta Nacional N° 34, dista 14 km. al S. de la localidad de Libertador General San Martín, ciudad cabecera del departamento y 34 km. al ENE. en línea recta de la ciudad de San Pedro, segunda en importancia provincial. El río Ledesma riega su entorno geográfico y un canal de 15 km. de longitud recoge las aguas de ese río.

La estación de ferrocarril del mismo nombre, evalúa su gran riqueza productora. Fraile Pintado tiene 7116 habitantes según el censo 1980, que residen en 1540 viviendas. El municipio rige la vida de la comunidad. Dispone de subcomisaría de policía, correos y telégrafos, teléfonos, oficina de registro civil, agua potable y energía eléctrica. La instrucción pública se imparte en la escuela primaria 40 de primer nivel "9 de Julio". Hay iglesia del culto católico.

La estructura económica de la zona se caracteriza por la existencia de latifundios, la propiedad de la tierra está dividida entre dos familias que no dan opción a compra.

Los agricultores se convierten en arrendatarios, medieros o peones. La relación laboral se establece de palabra, no existen contratos escritos, y los arrendatarios y medieros sólo pueden cultivar hortalizas por una cosecha.

No existe en Fraile Pintado ninguna industria o agroindustria, lo cual sumado a la grave crisis económica provocada por el fracaso de la cosecha anterior, determinó la migración transitoria de los hombres hacia otras provincias.

En la ciudad de Fraile Pintado se pueden diferenciar claramente dos zonas o barrios: el núcleo urbano en el cual se encuentra la Municipalidad, la escuela y la mayoría de los comercios. Cruzando la ruta, el Barrio Municipal se caracteriza por su extrema pobreza, calles de tierra y viviendas precarias.

Su población está constituida en su mayoría por peones y changarines, que perciben jornales diarios y en forma irregular.

## CONSIDERACIONES PRELIMINARES SOBRE EL MATERIAL UTILIZADO

Para obtener un cuadro de situación que diera cuenta de la composición social y económica de la Cooperativa Fraile Pintado, se procedió a la elección y jerarquización de las categorías consideradas significativas para el análisis a efectuarse.

Para esto se utilizó el material de base obtenido en campo a través de entrevistas a asociados y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa, funcionarios municipales como el intendente de Fraile Pintado y los Secretarios de Hacienda y Político de la misma. También se entrevistó a informantes no vinculados directamente a la Cooperativa pero cuya opinión se consideró de importancia.

Asimismo se obtuvieron datos complementarios a través de consultas al fichero de asociados a la Cooperativa.

## 2.2 Sistema productivo y propiedad de la tierra

Habiéndose realizado un análisis de los sistemas productivos existentes en los Departamentos de Santa Bárbara y Ledesma, se llegó a la conclusión de que las aspiraciones generales están dirigidas a lograr la propiedad de algunas hectáreas de tierra, lo que les permitirá adoptar el rol de patrón, reeditando el único sistema productivo conocido por ellos con la subsiguiente relación de explotación (propietario de la tierra/arrendatario, arrendatario/peón, comisionista/arrendatario).

La propiedad de la tierra, es deseada como el factor decisivo que les garantizaría arribar al escalón más alto de la pirámide social.

Asimismo, se comprobó que no existía entre los precandidatos una conciencia clara sobre la complejidad del manejo de una empresa agrícola moderna, que les permitiera despegar de una economía de subsistencia, alcanzando niveles de rentabilidad lo suficientemente importantes como para asegurar la reinversión.

## 2.3 Experiencias de cooperativas agrícolas

Se puede historiar que la primera cooperativa de productores frutihortícolas que se constituyó en Jujuy fue la "... Cooperativa de Fraile Pintado. Esta era una cooperativa agrícola que se formó en el año 1964-65 pero no tuvo más que llegar a tener personería jurídica (era lo que se usaba en ese tiempo) y la matrícula..." ... fracasó porque intervinieron factores políticos anticoope- rativos que la transformaron en un consorcio. Ir de una cooperativa a un consorcio significa que no había consenso ni en los asesores, ni en el abogado que tomó a su cargo. Era de productores". (Informantes Florencio Araya-Yuto).

Esta situación se repite constantemente y en el mencionado Departamento sólo pudo organizarse una cooperativa de productores en Yuto.

La colonia 8 de setiembre que no tuvo una organización cooperativa resultó un fracaso a largo plazo.

"...esa colonia fracasó porque a cada colono se le entregaron 10 Ha. de tierras para hortalizas y el pequeño agricultor sólo pudo poner en producción 1 ó 2 Has. y por falta de medios o ignorancia fracasó" (Informante Noemí Morales - Fraile Pintado).

En 1984, en Fraile Pintado se reunieron 24 arrendatarios para formar una cooperativa de productores, nucleando a 300 pequeños agricultores de la zona. Dos de ellos viajaron a Buenos Aires, recibieron asesoramiento de la Secretaría de Acción Cooperativa e incluso se entrevistaron con el Lic. Ricardo Campero para asegurar canales de comercialización. Contaban con el asesoramiento de la cooperativa de productores de Yuto. Cuando se realizó la primera reunión, los agricultores no quisieron pagar A 2 para hacerse socios.

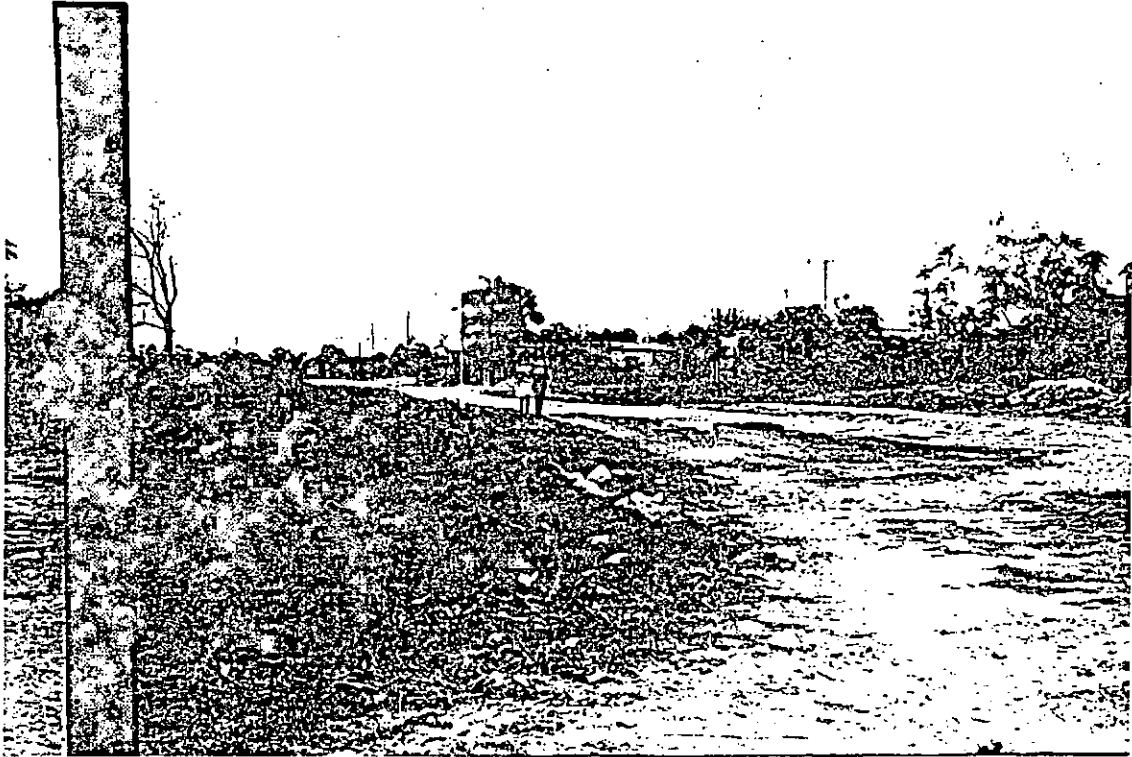
"...la gente de acá es muy individualista, pero por comentarios oídos después supe que en la primera reunión se metió gente enviada por los dueños de la tierra y la hicieron fracasar" (Informante Julio Guerrero-Fraile Pintado).

Las razones por la cual los productores no han llegado a alguna forma de asociación se desprende claramente de las siguientes declaraciones:

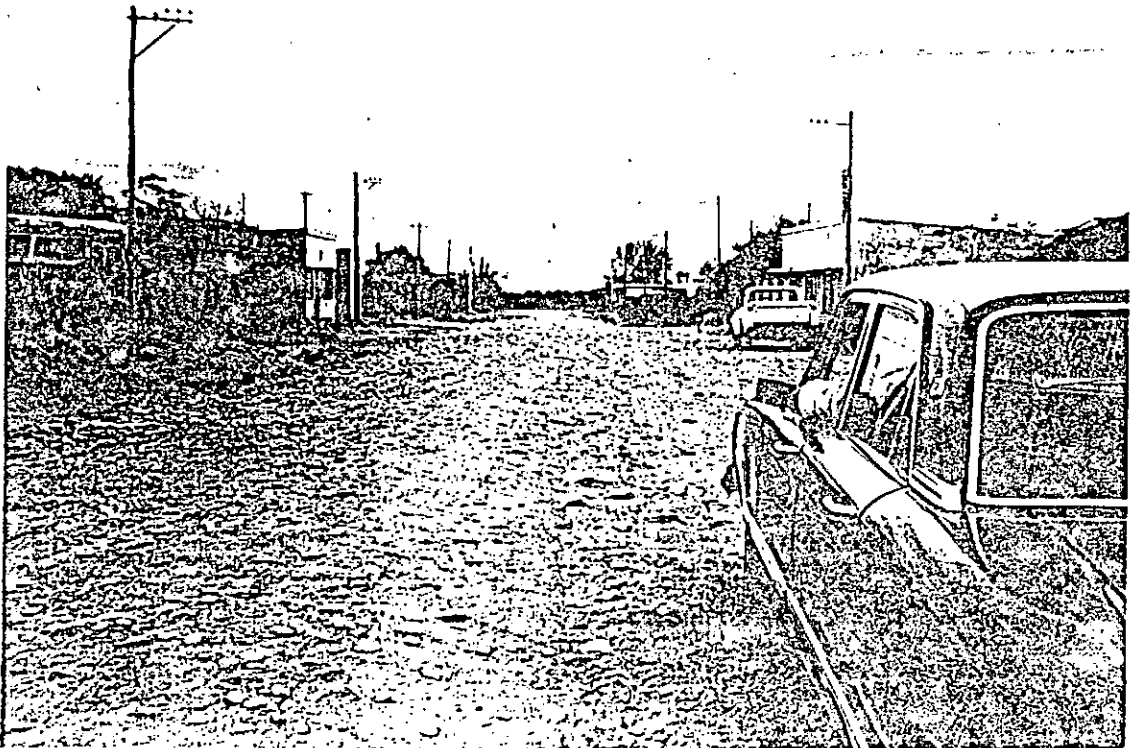
"...es difícil de armar cooperativas de productores, yo pienso que se tienen que dar muchas situaciones adversas para que recién se agrupe el productor. Tiene que ver la necesidad de la agrupación para recién lo haga". (Informante Florencio Araya-Yuto).

"...En el tema de las hortalizas tendrá que ocurrir algo parecido, pero como ellos comercializan directamente su producción pareciera que no han llegado a eso" (Informante Cont. Corimayo-Perico)

"...No se cómo no se dan cuenta que agrupados serán más fuertes. La idea de la cooperativa es sencilla: cuando son varios tienen más poder para influir la oferta/demanda, para vender o comprar". (Informante Cont. Corimayo-Perico).

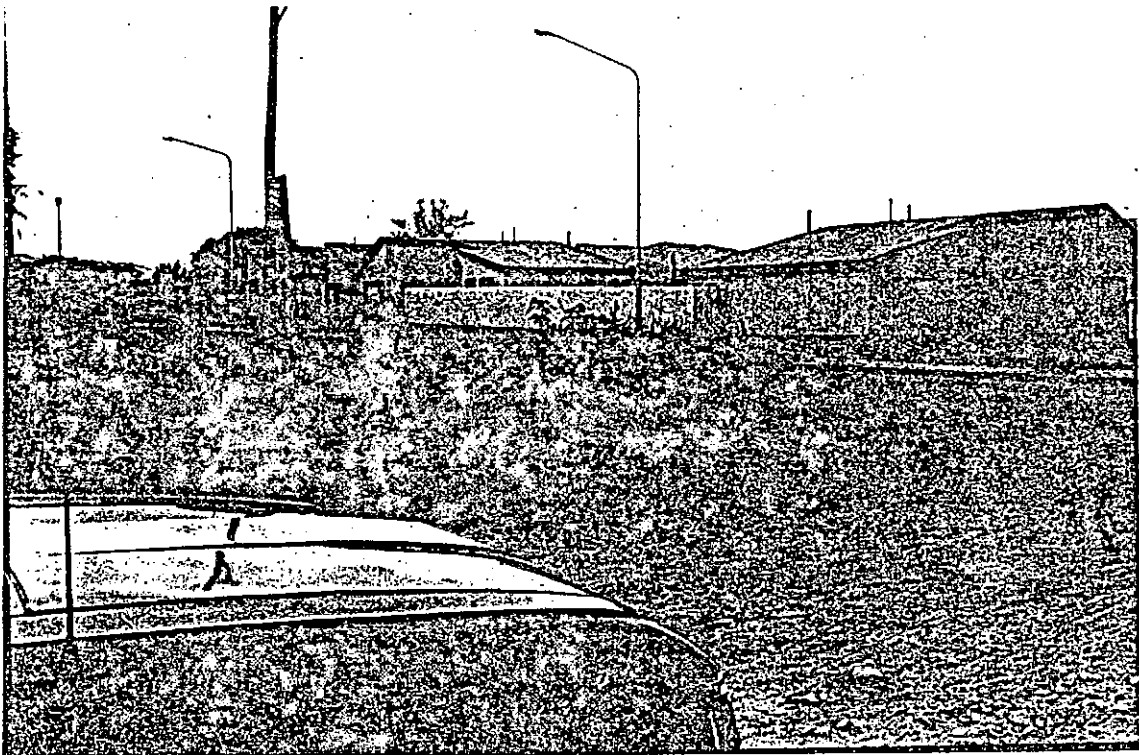


BARRIO MUNICIPAL "FRAILE PINTADO"



BARRIO MUNICIPAL "FRAILE PINTADO"





NUCLEO URBANO BARRIO FONAVI - FRAILE PINTADO

### 3. COOPERATIVA FRUTIHORTICOLA, DE CONSUMO Y VIVIENDA FRAILE PINTADO LTDA.

En Fraile Pintado se formó el 5 de julio de 1986 la Cooperativa Agraria de Frutihorticultores, de Consumo y Vivienda, la cual presentó ante la Secretaría de Acción Cooperativa su proyecto de Estatuto.

Esta cooperativa se formó con muy ambiciosos objetivos, como su nombre lo indica.

" ... De la Intendencia surgió esta idea de hacer una colonia, la idea es hacer una especie de aporte previo como para adquirir un pedazo de tierra". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

" ... Yo estoy contento porque este proyecto que parecía que era un sueño esos proyectos que uno cree que no va a salir, parece que se concreta". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

#### 3.1. De la propiedad de la tierra

Esta Cooperativa, formada en gran parte por arrendatarios, se encuentra muy interesada en poder comprar tierras, siempre que puedan contar con condiciones crediticias blandas, o acceder a tierras fiscales.

" ... En cuanto a la tierra ya sabemos que fracasó el pedido de donación a Ledesma. Tuvimos una audiencia con el Gobernador y él nos dijo que va a tener que expropiar tierras de Brocamonte, aprox. 1500 has. Esto va a llevar algún tiempo pues primero hay que decidir qué tierra, luego la mensura y por último hacer el proyecto de ley para que lo apruebe la Legislatura Provincial". (Informante Guillermo Colorito - Fraile Pintado).

La entrevista con el Gobernador, Ing. Carlos Snopek para tratar el tema de la tierra alentó a los asociados, permitiéndoles ver la factibilidad del proyecto.

" ... Lo importante además, es el apoyo del Gobierno. A mí me ha sorprendido; nunca lo he visto al Ing. (Gob. Snopek) tan entusiasmado como con esto.

Que el Ing. los reciba 3 horas, desde las 19.15 hasta las 22.15 hs., donde él hable, se expanda". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

" ... Les dijo que la tierra la iban a expropiar, ya saben cual. Son 1200 has., la mitad desmontada. El agua probablemente haya que sacarla por bombeo."

El Gobierno va a preparar el proyecto de ley de expropiación y lo envía a la legislatura provincial. Si ésta lo aprueba les darán la tierra y mientras dura el juicio (entre 4 y 5 años) la Cooperativa juntará el dinero para pagarlas porque no se las van a regalar". (Ing. Carlos Snopek).

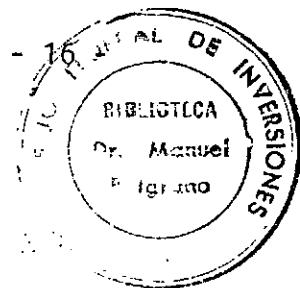
En cuanto realice la expropiación de la tierra se tendrá que definir el régimen de tenencia de la misma. Esta decisión estará condicionada por el tipo de cooperativa que los asociados elijan: de trabajo (con un predio comunitario) o de productores (subdivisión de la tierra), como se desprende de los siguientes testimonios; el tema no ha sido todavía suficientemente clarificado.

" ... Ha entrado el tema de la tierra indivisa. Incluso el día que estuvieron con el Gobernador, él habló con ellos de que la tierra tiene que trabajarla la cooperativa en pleno. No se puede dividir porque una vez que se divide al día siguiente la venden porque la gente lamentablemente no sabe manejar la plata ". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

Coincide con esta opinión la Sra. Nélide del Cerro, técnica en Cooperativismo funcionaria de la Dirección de Desarrollo Social - Dep. Cooperativas.

" ... si la tierra que va a expropiarse en Fraile no es de la cooperativa, tienen pocas posibilidades de subsistir; pero esta idea es rechazada por los asociados".

La propuesta de una cooperativa de trabajo resulta un concepto abstracto para los mismos, por lo cual sólo un trabajo constante que clarifique los conceptos cooperativos les permitirá descubrir las ventajas que ésta presenta.



A pesar de esto son diferentes las expectativas de los asociados:

" ... La Cooperativa" recibe el total de la tierra (pueden ser 1200, 1500, 800 has.) o sea la cantidad que el Gobierno pueda expropiar. La cooperativa recibe todo el predio, de ahí reglamentarlo de tal forma que la cooperativa le puede dar a cada socio una parcela en usufructo de acuerdo a sus posibilidades de trabajo. Porque nosotros sabemos ya cuales son las pretensiones y cuales son las posibilidades de acuerdo a la ficha. Entonces yo sé que este hombre más de 5 has. no puede trabajar y además, los hijos, el mayor tiene 8 años. Si hablamos con proyección de futuro éste no nos sirve en este momento, como para decir se le pueden dar 10 has. porque en un futuro cercano le va a resultar chico, pero tiene un chico que dentro de 10 años va a estar en condiciones de trabajar con él. Y dentro de 10 años la cooperativa puede tener no 1000 has. sino 2000 ó 3000 has. Porque la idea de la cooperativa es que vaya creciendo y no sólo limitarse a la cantidad de tierra que pueda trabajar sino al aprovechamiento integral que pueda tener esa tierra". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

De acuerdo a esta última información se deduce que los asociados visualizan como única posibilidad formar una cooperativa de productores, tomando como ejemplo para esto la Cooperativa de Tabacaleros de la ciudad de Perico. ✕ 142

En el momento en que se les entregue la tierra, el Consejo de Administración, deberá instrumentar el mecanismo adecuado para que cada agricultor reciba las hectáreas que pueda poner un producción.

" ... en ese momento hacer un relevamiento de las necesidades de cada uno; esa podría ser una solución. La otra solución es que en una Asamblea General se haga una repartición de acuerdo a las necesidades; ahí donde están mirándose cada uno a la cara, todos se conocen y nadie puede decir esto fue o no fue así". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

### 3.2. Obtención de capital

#### 3.2.1. Crédito del Banco de Acción Social de la Provincia de Jujuy

La grave situación económica que atraviesa Fraile Pintado, por la depreciación de los precios de la última cosecha llevó a que los asociados demandaran al Gobierno provincial facilidades crediticias que permitan el despegue de la zona. Para ésto se necesitó una decisión de tipo política: "la inversión política da resultado después de muchos años. Por ejemplo: la inversión política que se hizo con la Cooperativa de Tabacaleros; si no le hubieran inyectado esos 3.000.000A no estaría ..." (Informante Florencia Arayo - Yuto).

Lograron finalmente obtener del Banco de Acción Social de la Provincia de Jujuy un crédito de A 25.000.- para comprar un tractor y una rastra e insumos para los cultivos: "... el crédito es de A 25.000 a 4 y pico % de interés (muy bajo) o sea que van a pagar A 34.000.- y pico a fines de octubre, cuando termine la cosecha". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

Este crédito, el primero que reciben se concretó en la siguiente forma:

"... el crédito se lo dieron en particular, A 500 a cada uno de los socios, a 50 socios, pero ahí nomás en el mismo papel, lo maneja entero la cooperativa". (Informante José Paz Sosa)

"... entonces los tipos entregaron a la cooperativa los A 500 con el compromiso de pagarlo al final de la cosecha, creo que tienen que pagar A 720 cada uno, o algo así". (Informante Dr. Avila).

El sentido de esta medida es explicada por las mismos usuarios:

"... porque qué pasa si yo le doy los A 500 en la mano? agarra va y paga la boleta de la luz, la carne y el crédito no cumple la función que tiene que cumplir". (Informante Guillermo Colorito).

Si bien es la primera experiencia en este sentido y sus beneficios no alcan

zaron a todos los asociados, pueden apreciarse las evaluaciones primitivas. "... esto mantiene la coherencia en la cooperativa, la unión y se evitó el comisionista que es el que sangra toda la vida ..." (Informante Julio Guerrero).

" ... Los asociados se acercan más ahora que ven resultados, sobre todo a buscar remedios para las plantas". (Informante Guillermo Collorito).

" ... Hasta se han comprado un tractor, un arado para prestarlo a los que necesiten o alquilarlo". (Informante Dr. Avila).

El crédito tuvo un efecto muy positivo, no sólo en el aspecto económico, sino que reforzó la confianza de los asociados.

" ... La demora en solucionar el tema de la tierra se convirtió en un factor positivo pues tuvieron que arrendar pero la cooperativa se ocupó de conseguir un préstamo para adquirir maquinaria e insumos, al verse estos logros aumentó la confianza de los asociados". (Informante Sra. del Cerro - San Salvador).

### 3.2.2. Tractor

El dinero del crédito del Banco de Acción Social permitió la compra de un tractor, con rastra y arado se convirtió en uno de los logros más importantes de la cooperativa.

" ... Nosotros tenemos la lista de los socios que tienen maquinaria, fui buscando esa gente que cuando tenga la maquinaria parada puedan prestar el servicio a los otros socios y la cooperativa le paga. Viene un viernes uno de los socios porque Robles no me va a arar y se nos está pasando el tiempo, porque vino una época en que llovía todos los días y no teníamos cómo preparar la tierra. Empecé a hablar con todos los que tenían tractores e inclusive le ofrecí comprárselo a uno que tenía el tractor parado o alquilarlo. No quiso. Peleando así, buscando se hicieron las 12 del mediodía y entonces les digo a la gente esperen.

A las 4 de la tarde salimos para Jujuy (entrevista con el Gobernador) en

el auto de uno de los socios y estábamos pasando San Pedro cuando le digo al que manejaba "entrá en San Pedro". Llegamos y le digo "vení Colorito". "¿Tiene algún tractor?". "Tenemos todo eso". "Che, ¿y cómo lo vamos a pagar?". No te hagas ningún problema, de algún lado va a salir.

El llevaba el portafolio y yo le había dicho que llevara A 3.000. "¿Cuánto vale ese tractor? Vale A 8.500. Pero, le anticipo que nosotros podemos empezar a pagar a partir del 30 de mayo, antes no.

De anticipo nosotros disponemos de A 2.000, habría que financiar A 7.000 y lo pagaríamos a 30, 60 y 90 días.

El viejo (Colorito) me miraba y no sabía qué hacer. "Cuenta la plata, los A 2.000."

¿Cuándo está el tractor? Mañana. Al otro día no estaba el tractor. Ya había mandado yo el tractorista y lo estaban acondicionando. Pregunté a qué hora salía y me dijeron más o menos a las 7 de la tarde.

Estaba toda la gente acá. ¿Qué novedades hay? Y les dije enseguida van a ver las novedades. De acuerdo a la hora que me había dicho el tractorista yo sabía a qué hora iba a llegar.

Estábamos aquí discutiendo y peleando y siento el toc-toc-toc. Les digo: "ahí está la sorpresa". Enciendo la luz de afuera, de noche era imponente; eran las 9 de la noche y había 10-12 socios. Y empezaron a aplaudir, a victoriar. Ya venía uno me daba la mano, otro me palmeaba, y no faltó uno que dijera: pero no tiene levante automático.

Tiene control remoto, 0 km., pagamos A 1.000 por el control remoto, es mejor que un levante, es una locura eso. Brillaba por todos lados y les digo yo: "todavía están quejándose".

No sabían qué hacer, pero se quejaban, por quejarse pero estaban todos rebalsando de alegría. Se imagina, si eso nunca se produjo". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

El tractor reforzó la confianza de los asociados en su cooperativa, desarrollando mecanismos de solidaridad entre los mismos.

" ... Pensamos que todo el mundo iba a querer ser primero. Mentira, nadie se peleó, al contrario se están cediendo turnos, el que no tienen apuro dice que lo use el que tiene apuro." (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

### 3.2.3. Insumos

Una parte del crédito fue destinado a la compra de insumos (fertilizantes, plaguicidas, etc.), lo que permitió a los agricultores liberarse de los comisionistas, que habitualmente los proveían de éstos, sobrefacturándolos.

Los comisionistas descontaban esas deudas en el momento de la cosecha y como por lo general eran arreglos de palabra, los agricultores no podían llevar ningún control y terminaban perjudicándose económicamente.

Los asociados vivieron esta inversión como un logro importante de la cooperativa y muchos de ellos descubrieron la importancia de este sistema a través de esta experiencia.

" ... Los compramos en San Pedro y llegamos aquí a las 10 1/4 de la noche. Cuando llegamos a la esquina, justo iba uno de los bolivianitos, un tal Méndez, en bicicleta y le digo: consigamé gente para descargar. Tengo el camión lleno de insumos. Enseguida me mandó peones él". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

" ... En este momento nosotros le estamos proveyendo de insumos necesarios para plantar. El comisionista acá desapareció en cuanto empezó a intervenir la cooperativa, ésta fue el freno para el comisionista". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).



#### 3.2.4. Mano de obra

Al adquirir el tractor y los insumos los agricultores pertenecientes a la Cooperativa evitaron contraer deudas con los comisionistas desde el comienzo de la cosecha. Subsiste sin embargo otro problema: con la iniciación del cultivo en los meses de febrero a marzo se necesita disponer de dinero en efectivo para pagar a los jornaleros pues es necesario el empleo de mano de obra intensiva.

" ... Cada agricultor, término medio necesita unos A 200 por semana para jornales. No se puede decir vamos a pagar cada 15 días o cada mes, esto se paga por semana". (Informante Guillermo Colorito - Fraile Pintado).

Corresponde al Consejo de Administración encontrar una solución.

" ... Es un tema fundamental y prioritario que yo le llevo al Gobernador. El habló de que nos iba a dar todo el auxilio socio-económico-financiero que necesitamos". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

#### 3.3. Organización interna

La Cooperativa de Fraile Pintado es de reciente creación, "... esta es la primera cosecha que vamos a hacer siendo cooperativa". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado), lo cual obligará a realizar sucesivos ajustes a través del tiempo.

La Presidencia del Consejo de Administración de la Cooperativa era desempeñada por el Sr. Ereza, un comisionista que al radicarse en Tucumán, abandonó el cargo, siendo reemplazado por el entonces Vicepresidente, Sr. José Paz Sosa.

También el Secretario de la cooperativa, Sr. Héctor Rubén Chanampa se desvinculó de la misma por ese motivo el Sr. Paz Sosa y el Tesorero, Sr. Guillermo Colorito debieron hacerse cargo de sus funciones.

Dada la situación, se está pensando en convocar a una Asamblea Extraordinaria

ria a los efectos de cubrir los cargos vacantes e incentivar la participación de los asociados.

" ... Si el síndico o un 10% de los asociados consideran necesario pueden solicitar una Asamblea Extraordinaria, pero mientras tanto el manejo de la Cooperativa está en manos del Consejo de Administración". (Informante José Páz Sosa - Fraile Pintado).

Los miembros del Consejo de Administración consideran importante redactar el Reglamento Interno, estableciendo categorías según el tipo de trabajo que realice cada uno de los socios. Pero todavía no se han solucionado problemas preliminares ni los asociados están suficientemente clarificados sobre sus derechos y obligaciones.

" ... eso va a ser cuando se clarifique un poco todo esto, hasta que se haga la cosecha". (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

### 3.4. Producción

La actividad hortícola de la Cooperativa de Fraile Pintado se centra casi exclusivamente en el cultivo de tomate (*Lycopersicon Esculentum* Mill). Dicho cultivo se da en las siguientes variedades:

- a) La vulgarmente llamada "perita" por la forma periforme de sus frutos, es de color rojo oscuro y especialmente apto para la elaboración de conservas al natural y por su pulposidad y falta de jugo se presta también para el extractado y el deshidratado.
- b) La variedad obtenida (se da en menor escala) de cultivares denominados "platense" se adapta a condiciones variadas de suelo y clima, se comporta mejor en ambientes semiáridos con riego, donde las enfermedades específicas son menos virulentas. Fruto de dorso liso, de forma globulosa, achatada, color algo pálido en la madurez y carne firme y adecuada para el transporte.

Si bien este cultivo requiere una inversión considerable, pueden obténerse muchos beneficios si se adopta un sistema de comercialización adecuado, lo que no sucedió en la cosecha anterior de Fraile Pintado.

Se trata de una zona de reserva, especial para este tipo de plantación, debido a la poca frecuencia de heladas. La producción es temprana (de marzo a agosto).

En el mes de noviembre se preparan los almácigos, que se trasplantan en los meses de febrero o marzo. Se cosecha de mayo a agosto.

La calidad de producción parece haber sido descuidada:

" ... no hay uniformidad en la producción, cada uno pone la semilla, ni en los almácigos, en el trabajo de la tierra, de trabajar el plantín, ni en la cosecha, ni en los medicamentos, ni en el envasado ..." (Informante Rodolfo Pagani - Libertador General San Martín).

" ... la gente trabaja en forma antigua ... Hay que poner tecnología, se usa labranza tradicional como hace 100 años ..." (Informante Manuel Balcázar - Fraile Pintado).

La forma tradicional de comercialización a través de consignatarios o comisionistas además de resultar perjudicial para los intereses del agricultor no parece mejorar la calidad de la producción. " ... En cambio el consignatario opera de otra forma, hace la venta, ¿Cuánto ha hecho de promedio? 8 cajones, listo. No se preocupa por la calidad de la mercadería". (Informante Néstor Martínez - Yuto).

La negligencia en el control de la calidad de la producción ocasionó serios problemas a los miembros de la Cooperativa de Fraile Pintado cuando entregaron en consignación a la Cooperativa Agrícola de Yuto las hortalizas obtenidas en la última cosecha:

" ... Fue una experiencia fiera. Los de Yuto decían que les habían dado mercadería de mala calidad y todavía pretendían cobrar rápido. Rápido; bueno, fue en octubre y estamos en febrero y todavía no se ha cobrado".

" ... Lo que ellos saben es que en la medida de que de aquí salga buena calidad, van a comprarle siempre aquí y en la medida que sea mala calidad van a hacer una venta y ese mercado no les va a comprar más". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

Si bien aún no todos los integrantes de la Cooperativa de Fraile Pintado han internalizado la importancia de procurar mejorar las variedades que producen para adecuarlas a la demanda del mercado, y asegurar así la continuidad de la misma, parece insinuarse una cierta inquietud al respecto, de lo que no sería ajeno la experiencia negativa anteriormente mencionada:

" ... El problema que tuvieron con la Cooperativa de Yuto es porque entregaron la mercadería como si fuera a los comisionistas, todo mezclado, no estaba cuidada la calidad. Van a tener que cuidar mucho la calidad". (Informante Dr. Avila - Fraile Pintado).

Debe pues incorporarse a la enseñanza de los miembros de la Cooperativa conocimientos de control de calidad y desarrollar una clara conciencia acerca de su importancia. En una primera etapa deben resaltarse la importancia de la clasificación y de la normalización de los productos.

La clasificación es apartar los productos en lotes homogéneos según características distintivas, de acuerdo a determinadas normas que son válidas para definir a los mismos en las transacciones comerciales. Con la clasificación de los productos se vuelve más eficiente la comercialización, ya que el comprador adquiere los productos que desea y el productor conoce los requerimientos de la demanda para los distintos tipos de calidad en que oferta.

La clasificación y la normalización comienzan cuando los asociados a una cooperativa se ponen de acuerdo en las variedades de animales o vegetales que interesa producir para unificar calidades en consonancia con la demanda del mercado.

Así lo han entendido los asociados a la Cooperativa Agrícola de Yuto para quienes el control de calidad representa una preocupación fundamental ...

" ... Tenemos esta tesitura: la producción no termina para mí -productor frutihortícola- cuando yo cargo en el camión sino cuando la he vendido. Para nosotros el Mercado es una herramienta de trabajo y es un asunto de interés público ... entendemos que el privilegio en el mercado debe ser del auténtico productor sea en forma individual, porque hace sociedades de hecho, sociedades civiles; lo ideal serían las cooperativas ..." (In formante Ing. Néstor Martínez - Yuto).

Como se mencionó antes, este tema empieza a ser considerado con seriedad por algunos miembros de la Cooperativa de Fraile Pintado, según se desprende de las declaraciones de algunos de ellos:

" ... En algún momento, el cultivo de la hortaliza tendría que reglamentarse en una forma determinada para que no exista una superproducción o no se superpongan cultivos y que se sature el mercado y no sea redituable o de mala calidad, o sea que el esfuerzo sea compensatorio. Todo eso tiene que ir cambiando, de aquí a 10 años la situación tiene que ser totalmente distinta".

"Es una consecuencia lógica del progreso, nosotros estamos atrasados pero en la medida en que en otro lugar avancen 10 años, nosotros podremos avanzar 1 ó 2 pero con ese 1 ó 2 ya vamos a estar muy pero muy distinto a lo que ahora ..." (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

#### 3.4.1. Envases y Embalajes

El envase y el embalaje tienen como función primaria proteger a los productos, manteniendo sus cualidades originarias, evitando el deterioro de los mismos por factores climatológicos, biológicos, físicos radioactivos, etc.

Las cooperativas frutihortícolas de dimensiones reducidas están supeditadas a la adquisición de envases o embalajes. Si deciden proveerse ellas mismas de éstos tropiezan con inconvenientes como falta de capital, de información sobre el mercado o de evolución de los precios. Y si intentan producirlos ellas mismas para asegurarse un aprovisionamiento constante y al ritmo de las necesidades de la elaboración de las conservas, deben enfrentarse a costos de fabricación tan altos que les resultan inalcanzables.

" ... Hay dos grandes mentiras en este sistema de comercialización, una es la comercialización en sí, la forma de cobrar; la otra es el flete (el transporte), la otra es el seguro y el otro es un negocio paralelo que se llama cajón. Todo eso reditúa pero es una bola de nieve impresionante. Los 3.000.000  que maneja el Mercado Central en este momento, una cuarta parte es un beneficio paralelo que tiene el consignatario". (Informante Manuel Rivero - Yuto).

Aunque el rubro de producción de envases es considerado como uno de los de

rentabilidad más estable en los países industrializados, no ocurre lo mismo en el nuestro donde el costo relativamente alto de las materias primas (hojalata, celulosa, vidrio, aluminio, etc.) y el atraso tecnológico que caracterizan a muchas de las industrias de este sector, fuertemente restringido por efecto de una demanda poco masiva y poco constante; lo vuelven inestable.

El problema del envase y embalaje en las cooperativas puede resolverse con la unión de varias. En este caso cabrían dos alternativas:

- a) Contratar con los fabricantes en mejores condiciones tanto para las cooperativas como para el mismo fabricante y, de no hacerse así,
- b) Producir las mismas cooperativas sus propios envases y embalajes.

Esto no implica, necesariamente que la empresa auxiliar para fabricar envases y embalajes sea creada por las cooperativas o que éstas contraten con los fabricantes, sino que puedan asociarse a una cooperativa de aprovisionamiento de embalajes, tanto las cooperativas agrarias como otras empresas no cooperativas.

Lo importante es acentuar el objetivo de los beneficiarios que pueden lograrse a través de la asociación y coordinación de cooperativas. La forma de alcanzar ese objetivo variará con el volumen de productos requeridos para una verdadera economía de costo en la contratación o fabricación de envases y embalajes.

Las posibilidades de colaboración entre las cooperativas e incluso de éstas con empresas no cooperativas en la producción de envases o envasado común, varían según las diversas maquinarias utilizables: maquinarias para fabricar envases o cajas de carbón, plástico rígido, flexible, madera, metal, etc.; para envasar (llenadoras, dosificadoras, envolvedoras, soldadoras, pesadoras, etc.).

La localización de las diversas máquinas no sólo ha de tener en cuenta la zona de producción, sino también la densidad de la zona de consumo.

### 3.4.2. Proyectos Agroindustriales

El Consejo de Administración de la Cooperativa Agraria de Fraile Pintado prevé para el futuro incorporar tecnología suficiente para desarrollar algunas industrias agrícolas lo cual permitirá aumentar al valor agregado a la producción de tomates y/o cítricos y fundamentalmente asegurar que el producto pueda mantenerse en forma adecuada hasta el momento en que el precio de la demanda asegure una ventajosa comercialización.

Se piensa, concretamente en la posibilidad de instalar una envasadora de tomates:

" ... Hay proyectos para trabajar el tomate, que es lo que se produce en la zona". (Informante Eduardo Hinojoza - Yuto).

El proyecto, que evitaría la depreciación de la producción y crearía nuevas fuente de trabajo, se encuentra aún en la etapa de prefactibilidad.

Por su parte, la Cooperativa Agrícola de Yuto, se propone crear una planta de empaque y envasadora de productos cítricos y hortalizas, para la cual el I.N.T.I. calculó presupuestos y realizó estudios.

En ambos casos, la instalación de las plantas conservadoras y embaladoras requieren elevados montos de inversión que no pueden ser asumidos por ninguna de las cooperativas individualmente:

" ... Hay quienes quieren poner una envasadora en Yuto y otra en Fraile. La envasadora se pone después de varios años de probada la producción. Además, el envasado lleva hojalata que no la producimos y una máquina de envasar automática de 50 m. de largo más un galpón de 100 m. ..." (Infor mante Salvador Pérez - Yuto).

La posible solución consistiría en que a través de una adecuada planificación, ambas cooperativas encararan el proyecto como una tarea conjunta.



Los elevados montos de inversión que requiere la instalación de una Planta Conservadora de tomate y jugos cítricos no puede ser asumida en estos momentos por la Cooperativa de Yuto o la de Fraile Pintado en forma individual.

Dicho proyecto adolece de serios problemas técnicos, por ejemplo el contenido de sal en las aguas de Yuto y alrededores, captación de capitales, etc.; además si se utiliza tecnología altamente intensiva en capital es muy escasa la generación de ocupación de mano de obra. Si el proceso es a la inversa, se utiliza tecnología mano de obra intensiva difícilmente se pueda competir con los precios de mercado.

A pesar de los problemas mencionados no es aconsejable abandonar esta idea que puede representar una importante fuente de trabajo en la zona; sería recomendable un estudio de prefactibilidad orientado al uso de tecnologías intermedias, que requiera menor inversión de capital, genere ocupación de mano de obra y pueda competir en el mercado.

#### 3.4.3. Diversificación de la Producción

La situación del Mercado interno lleva a las cooperativas de la provincia a una búsqueda que les permitirá diversificar su producción. El éxito de esto depende, entre otros factores, de las posibilidades de la zona y de los recursos económicos-financieros de la cooperativa.

Probar nuevos cultivos requiere además de la inversión económica, analizar la demanda del mercado, anticipándose a las necesidades del mismo y poder establecer canales adecuados de comercialización para no reiterar experiencias negativas.:

" ... Hay quien trajo duraznos pero eso son 20 días de venta al año. No podemos ir a otro tipo de cultivo, tal vez podemos ampliar con el citrus ..."  
(Informante Néstor Martínez - Yuto).

Generalmente, estos proyectos sólo están al alcance de aquellas cooperativas que cuentan con recursos económicos genuinos y gran cantidad de asociados:

Actualmente " ... tenemos un proyecto de leche de soja ... aunque no haya todavía tanta producción como requiere esa planta". (Informante Cont. Corimayo - Perico).

" ... Tenemos concluída una planta de silos para acopio y conservación de cereales. Con esa planta pensamos diversificar un poco más la producción de la zona. Estamos incentivando la producción de cereales que no es común en el norte. (Informante Cont. Corimayo - Perico).

El Consejo de Administración de la Cooperativa de Fraile Pintado considera la posibilidad de:

" ... Reservar unas 100 has. (de las futuras tierras) para la cooperativa y plantar sorgo, maíz, centeno, lo que fuese. O podemos tener unas 20 vacas lecheras porque acá la leche hay que traerla de Las Pampitas ..." (Informante José Paz Sosa - Fraile Pintado).

Si bien la intención de diversificar los cultivos es positiva, deberá contar con el debido asesoramiento técnico y ser programado con un criterio económico-administrativo eficiente. Las ganancias obtenidas deben ser suficientes para asegurar la reinversión y lograr como consecuencia de esto un aumento en la calidad de vida de los asociados.

### 3.5. Comercialización

La comercialización de la producción a través de la Cooperativa garantiza a los asociados una retribución justa y segura.

Por esto, los productores que desean ingresar al sistema deben entregar sus productos a sus cooperativas y esperar que éstas los comercialicen en el momento oportuno según la demanda del mercado.

De esta manera se evita la atomización de la oferta y se asegura la correcta comercialización de la producción.

" ... La verdadera renta no está hecha en la quinta sino en la buena comerer