

# Balance Social

Cooperativas Agrarias Federadas



## **Coordinación General:**

Soc. Laura González Quinteros

Consultora para el Proyecto Fortalecimiento Institucional DGDR - CAF

## **Equipo de trabajo:**

Br. Fernanda Delgado (entrevistas y desgrabaciones)

Br. Doris Correa (entrevistas)

Agradecimientos: Este trabajo no hubiera podido concretarse sin el apoyo y la disposición de los integrantes del staff de CAF, sin el compromiso de su Presidente y directivos y sin la deferencia de los entrevistados, de los gerentes de las cooperativas/SFR socias y delegados institucionales que respondieron cuestionarios vía mail. Un reconocimiento especial a los actores externos vinculados a CAF, siempre nos recibieron con la mayor disponibilidad.

# INDICE

## PRESENTACION

### Cap. 1 Presentación institucional

- Carta del Presidente de CAF
- Visión & Estrategia de CAF
- Estructura de gobierno
- Organizaciones socias

### Cap. 2 Evaluación en relación a los Principios Cooperativos

### Cap. 3 Evaluación por resultados

### Cap. 4 Referencias metodológicas

### Cap. 5 Fuentes consultadas

### Cap. 6 Bibliografía

### Anexo: Perfil de las organizaciones socias

## Consejo Directivo

Periodo 2014-2015

Presidente Juan Daniel Vago (Colonia Valdense – Colonia; SOFOVAL)

Vice Virginia San Martín (San Carlos – Maldonado; CALIMA)

Secretaria Pablo Perdomo (Sarandí del Yi – Durazno; EL FOGON)

Tesorero Aparicio Hirschy (Dolores – Soriano; CADOL)

Vocales Roberto Benia (Paysandú; COPAGRAN)

Bernardo Bidegain (Trinidad-Flores; U.R.F.)

Enrique Malcuori (Montevideo; CONAPROLE)

Alejandro Nin (Young – Río Negro; COPAGRAN)

Ulises Otheguy (Palmitas – Soriano; COPAGRAN)

Primeros suplentes Julio Gil Turnes (Melilla – Montevideo; JUMECAL)

Pablo Waksman (Montevideo; COPAGRAN)

Sergio Porras (Tarariras – Colonia; CALPROSE)

Eduardo Pietra (Montevideo; Central Lanera Uruguayaya)

Juan P. Hounie (Mercedes – Soriano; CALMER)

Vocales suplentes José María Nin (Young – Río Negro; COPAGRAN)

Jorge Slavica (Colonia; COLAVECO)

Sergio Helbling (Montevideo; Central Lanera Uruguayaya)

Juan C. Canessa (Palmitas-Soriano; COPAGRAN)

Segundos suplentes Florencia Waller (Colonia Valdense – Colonia; CRADECO)

Alfredo Magrini (Colonia; COPAGRAN)

Javier Martínez (Melilla – Montevideo; JUMECAL)

Miguel Bellagamba (Salto; CALSAL)

César Robaina (Colonia Suiza – Colonia; SFR Colonia Suiza)

Vocales suplentes (segundos) Martín Zerpa (Colonia Suiza – Colonia; SFR Colonia Suiza)

Valeria Hernández (Canelones; CONAPROLE)

Felipe Sanguinetti (Trinidad – Flores; URF)

Luis Bianco (Aiguá – Maldonado; CALAI)

---

## STAFF

Gerente General  
Responsable de Comunicación Institucional  
Responsable Técnico y Atención al Socio  
Secretaria – administrativa  
Contadora

Ing. Agr. Luis Frachia  
Lic. Patricia Céspedes  
Ing. Agr. Andrea Politi  
Sra. Mónica Segovia  
Cra. Andrea Oriola

## PRESENTACION

Coincidiendo con su aniversario número 30 las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) de Uruguay han iniciado la realización de su primer Balance Social junto a un proceso de planificación estratégica también retomado en 2014.

CAF es la gremial que agrupa a 23 empresas cooperativas y sociedades de fomento rural (SFR) de alcance nacional fundada en los años de reapertura democrática del país (1984).

En este trabajo se expondrá el resultado del proceso metodológico desarrollado para la elaboración del 1º Balance Social.

Para su elaboración, a nivel de la metodología aplicada se consideraron antecedentes internacionales y se optó por la conformación de un contenido específico que responda a la condición de federación de la institución. Como resultado hay una triangulación de modelos adecuados a CAF.

Para confeccionar la grilla de dimensiones e indicadores a medir, el punto de partida lo constituyen los Principios Cooperativos, aquellos avalados en la ACI<sup>1</sup> en 1995, por los cuales las organizaciones cooperativas se han comprometido a transformar en práctica en todo el mundo y sectores socioeconómicos.

El periodo comprendido coincide con la realización del Balance financiero y de la Memoria Anual del 01.04.2014 al 31.03.2015.

Durante los meses de mayo y junio de 2015 se elaboró el **“Manual para la preparación e implementación del Balance Social en CAF”**, un documento metodológico que detalla y fundamenta todas las acciones y el proceso de realización. Es el soporte metodológico de este Balance Social.

En cuanto a agradecimientos, esta labor se basó en la colaboración de los participantes directos, esta tarea vincula a muchas personas y organizaciones próximas, y muy especialmente al equipo de CAF, sus directivos y delegados. Una mención especial a la Mag. Gabriela Quiroga que vía Skype, intercambios y lecturas, ha enriquecido el trabajo con sus devoluciones.

El Balance Social es un documento concreto, *un producto* y a la vez, es *un proceso* por el cual se prepara a la organización a generar y trabajar la información producida y a la que accede a través de distintos medios, por ello es una herramienta para una gestión más adecuada, informada y de acceso a diversos públicos, externos e internos. CAF ha iniciado este proceso de implementación en 2014 y auguramos que este sea el primero de muchos balances futuros que den cuenta de la gestión y compromisos cooperativos.

---

<sup>1</sup> Alianza Cooperativa Internacional (<http://www.aciamericas.coop/>).

## Cap. 1. Presentación institucional

### Carta del Presidente de CAF

Es con gran satisfacción que presento como presidente de CAF, nuestro primer Balance Social. Este es un instrumento sumamente valioso para nuestra red de cooperativas agrarias, pero también para la sociedad en su conjunto, ya que se da cuenta de las actividades, proyectos, beneficios e impactos a nivel humano, empresarial y ambiental que tiene nuestra Federación en su accionar.

Nuestro Balance Social es un complemento al balance financiero y memoria anual, que en su conjunto hacen a un instrumento estratégico para construir confianza y compromiso, pero también para difundir y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social que ejercemos, desde mucho antes que se llame Responsabilidad Social Empresarial como tal. Nuestras cooperativas y SFR socias, y nosotros como Federación cooperativa, ejercemos esta responsabilidad social desde siempre, está intrínseco en nuestra razón de ser, a través de los valores y principios cooperativos. Hemos dicho en diversas oportunidades que somos el instrumento para hacer más competitivos a los productores rurales del Uruguay, para insertarnos en las cadenas de valor, para acceder a mercados, y eso lo hacemos con un compromiso ético, solidario y con equidad social.

Esperamos este sea el primero de una serie de Balances Sociales que presentemos a la sociedad. Los invito a leer y analizar este documento que elaboramos con esfuerzo y mucha dedicación.

Juan Daniel Vago

## Visión & Estrategia de CAF

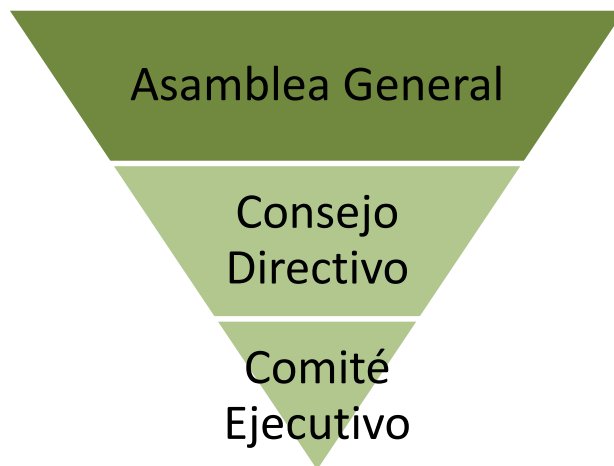
CAF definió su misión en el marco de su nuevo Mapa Estratégico definido en el 2014:

***“Representamos los intereses de las cooperativas socias y somos una herramienta para su desarrollo integral. Lo hacemos comprometidos con la construcción de un crecimiento sectorial competitivo con equidad y responsabilidad social”.***

En el Taller sobre Mapa estratégico que realizó CAF en julio de 2014, frente a la pregunta: ¿PARA QUÉ NOS SIRVE CAF?, los directivos respondieron de esta manera: para ser referente, articuladora, para que represente intereses, para que aporte o facilite propuestas innovadoras para tener un apoyo a la gestión de nuestras cooperativas. Para realizar una integración horizontal y vertical<sup>2</sup>.

## Estructura de gobierno

La Asamblea General está constituida por un representante de cada una de las 23 entidades asociadas, como tal actúa un directivo de cada cooperativa/SFR. Allí se eligen los 27 cargos del Consejo Directivo (9 titulares y 18 suplentes) que tienen una instancia periódica para abordar la dirección y administración de la Federación.



El Consejo Directivo elige los/as integrantes que conformarán, junto al Gerente, el Comité Ejecutivo. Este está compuesto por los representantes con cargos rentados de la organización: Presidente, Secretario y Tesorero. Mantienen reuniones semanales en la sede de CAF para la toma de decisiones operativas y para planificar acciones en el corto plazo como las sesiones del Consejo Directivo.

---

<sup>2</sup> Registros del Taller, julio 2014.

## Organizaciones socias

El siguiente listado agrupa a las 23 organizaciones socias según su modalidad jurídica, su departamento y su perfil productivo.

<b>COOPERATIVA SOCIA</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>PERFIL PRODUCTIVO</b>
<b>CADOL</b>	Soriano	Dolores	Agrícola
<b>CALAI</b>	Maldonado	Aiguá	Ganadera
<b>CALIMA</b>	Maldonado	San Carlos	Ganadera
<b>CALMER</b>	Soriano	Mercedes	Agrícola
<b>CALPROSE</b>	Colonia	Tarariras	Agrícola
<b>CALSAL</b>	Salto	Salto	Agrícola - Ganadera
<b>CALVASE</b>	Lavalleja	José P. Varela	Agrícola
<b>CAR</b>	Rocha	Rocha	Ganadera
<b>CARIPLAL</b>	San José	Rafael Perazza	Agrícola
<b>CENTRAL LANERA URUGUAYA - CLU</b>	Montevideo	Montevideo	Ganadera
<b>COFLORAL</b>	Montevideo	Montevideo	Floricultura
<b>COLAFE</b>	Montevideo	Montevideo	Ganadera
<b>COLAVECO</b>	Colonia	Nueva Helvecia	Servicios veterinarios
<b>CONAPROLE</b>	Nivel nacional	Nivel nacional	Agroindustrial
<b>CONUBER</b>	Río Negro	Nuevo Berlín	Agrícola
<b>COPAGRAN</b>	Montevideo, Colonia, Paysandú, Río Negro y Soriano	Varias	Agrícola- Ganadera
<b>CRADECO</b>	Colonia	Colonia Valdense	Agrícola
<b>EL FOGON</b>	Durazno	Sarandí del Yí	Ganadería
<b>JUMECAL</b>	Montevideo	Melilla	Frutícola
<b>UNION RURAL DE FLORES - URF</b>	Flores	Trinidad	Agrícola – Ganadera

<b>SFR socias</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>LOCALIDAD</b>	<b>PERFIL PRODUCTIVO</b>
<b>SFR COLONIA SUIZA</b>	Colonia	Nueva Helvecia	Agrícola - Lechera
<b>SFR TARARIRAS</b>	Colonia	Tarariras	Agrícola - Ganadera - Lechera
<b>SFR COLONIA VALDENSE</b>	Colonia	Colonia Valdense	Agrícola -Lechera- Frutícola

## Cap. 2. Evaluación en relación a los Principios Cooperativos

**PRIMER PRINCIPIO: ADHESION VOLUNTARIA Y ABIERTA** *Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.*

### **Dimensión: APERTURA COOPERATIVA**

Actualmente son 23 las organizaciones socias de CAF.

Según los datos del II Censo Nacional de Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural (CHC - OPP – INE- CUDECOOP - ONUDI) en 2009 existían 125 entidades asociativas rurales. Siendo los departamentos de Canelones, Montevideo y Colonia los que congregan más organizaciones cooperativas y SFR, seguidas de Salto, Paysandú y Río Negro.

Las organizaciones socias de la Federación son cooperativas agrarias de 1º grado, de 2º grado, cooperativas agroindustriales y sociedades de fomento rural, por lo que acoge a la diversidad de formatos que presentan las organizaciones productivas agropecuarias cooperativas y asociativas.

Si consideramos el tamaño de las organizaciones socias según la cantidad de puestos de trabajo generado las hay pequeñas, medianas y grandes así como el perfil exportador que algunas poseen y otras no. Dando cuenta con estos rasgos señalados de la diversidad y pluralidad de empresas con gestión cooperativa y asociativa en el medio rural.

Hay entidades que cuentan con doble afiliación a gremiales agropecuarias.

El alcance de la organización es nacional. Sus organizaciones socias están presentes de modo directo en 11 departamentos del país<sup>3</sup>. Otras organizaciones cooperativas están próximas a la Federación sin ser parte aún de las asociadas.

10

### **Dimensión: SALIDA VOLUNTARIA DE LA FEDERACION**

Durante 2014 se realizó una (1) baja en el padrón de socios.

### **Dimensión: NO DISCRIMINACION**

La diversidad de organizaciones demuestra el interés de la confluencia de objetivos de organizaciones cooperativas del agro nacional.

Los requisitos para la solicitud de ingreso es ser cooperativa agropecuaria o SFR en actividad. No se ha denegado ningún ingreso.

<sup>3</sup> CONAPROLE tiene un alcance nacional si bien su sede está en Montevideo.

## **SEGUNDO PRINCIPIO: GESTION DEMOCRATICA POR PARTE DE LOS SOCIOS**

*Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de 1º grado, los socios tienen iguales derechos de voto (1 socio, 1 voto) y las cooperativas de otros grados están también organizadas de modo democrático.*

La siguiente información describe las actividades de mayor alcance e impacto realizadas por CAF para sus socias y los actores vinculados.

<b>Dimensión: PARTICIPACION EN ASAMBLEAS</b>
<b>Fecha de la asamblea:</b> 14.07.2014
<b>Convocados:</b> 23 socias
<b>Organizaciones asistentes:</b> 15 socias
<b>Personas asistentes:</b> 42 personas (2 mujeres y 40 hombres)
<b>Lugar de realización:</b> Montevideo – Instituto Kolping
<b>Principales tópicos (contenidos):</b>
1. Consideración Memoria, Estado Situación, Resultados, Proyecto Distribución excedentes. Informe Comisión Fiscal Relaciones Institucionales y gremiales Representación del Sistema Cooperativo Desarrollo de las empresas cooperativas Fortalecimiento institucional
2. Consideración presupuesto período 01.04.2013 – 31.03.2014
3. Modificaciones padrón social
4. Elección 5 miembros titulares y suplentes para integrar Consejo Directivo. Elección tres miembros titulares y suplentes para integrar Comisiones Electoral y Fiscal.
Posterior a la instancia de Asamblea se presentó el tema Balance Social de CAF y se trabajó en un Taller sobre Planificación Estratégica. (Evento II)
<b>Costo de la actividad (\$):</b> \$18.750
<b>Origen de los fondos:</b> CAF + aporte de socias.

11

Se detallan los principales eventos organizados por CAF en el periodo:<sup>4</sup>

<b>Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (I)</b>
<b>TALLER DE ELABORACION DE PROPUESTAS PROGRAMATICAS</b>
<b>Fecha del evento:</b> 04.04.2014
<b>Convocados:</b> 23 socias
<b>Organizaciones socias asistentes:</b> 13 socias
<b>Personas Asistentes:</b> 50 (3 mujeres y 47 hombres)

<sup>4</sup> Se da una ordenación cronológica.

<b>Lugar de realización:</b> Montevideo – Hotel Cottage
<b>Principales tópicos (contenidos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Propuestas de mediano y largo plazo</li> </ul>
<b>Costo de la actividad (\$):</b> 59.966
<b>Origen de los fondos:</b> Proyecto INACOOOP + CAF + aporte de socias
<b>Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (II)</b>
<b>FIESTA 30 ANIVERSARIO CAF</b>
<b>Fecha del evento:</b> 04.04.2014
<b>Convocados:</b> 23 socias
<b>Organizaciones socias asistentes:</b> 13 socia
<b>Personas Asistentes:</b> 73 (48 hombres y 25 mujeres)
<b>Lugar de realización:</b> Montevideo – Hotel Cottage
<b>Principales tópicos (contenidos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confraternidad y reconocimientos</li> </ul>
<b>Costo de la actividad (\$):</b> 151.347
<b>Origen de los fondos:</b> Proyecto INACOOOP + CAF + aporte de socias
<b>Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (III)</b>
<b>TALLER SOBRE PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>
<b>Fecha del evento:</b> 15 y 16.07.2014
<b>Convocados:</b> 23 socias
<b>Organizaciones socias asistentes:</b> 15 socias
<b>Personas asistentes:</b> 50 (3 mujeres y 47 hombres)
<b>Principales tópicos (contenidos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad</li> <li>• Políticas públicas</li> <li>• Propuestas de mediano y largo plazo</li> </ul>
<b>Lugar de realización:</b> Montevideo -Instituto Kolping
<b>Principales tópicos (contenidos):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza</li> <li>• Formación estratégica</li> <li>• Imperativos estratégicos</li> <li>• Nueva misión</li> </ul>
<b>Costo de la actividad (\$):</b> \$56.250 y USD 9.098 (consultoría)
<b>Origen de los fondos:</b> CAF + proyecto PFI (DGDR-MGAP) + aporte de socias
<b>Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (IV)</b>
<b>II Foro Cooperativo Agropecuario</b>
<b>Fecha del evento:</b> 02.09.2014
<b>Convocados:</b> 23 socias
<b>Organizaciones socias asistentes:</b> 11 socias
<b>Personas Asistentes:</b> 110 personas (12 mujeres y 98 hombres)
<b>Presencia de vicepresidente de la República, Coordinador del Programa Regional FIDA</b>

MERCOSUR, Ministros y otros decisores públicos. También representantes de otras gremiales agropecuarias, cooperativas y organismos internacionales entre otros.

**Lugar de realización:** Montevideo – Sede de Edificio Mercosur

**Principales tópicos (contenidos):**

- Gobernanza y políticas públicas
- Visión del agro uruguayo al 2020
- Propuestas Programáticas de CAF a candidatos políticos

**Costo de la actividad (\$):** 169.000

**Origen de los fondos:** Proyecto INACOOOP y Proyecto PFI (DGDR-MGAP).

**Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (V)**

**EVENTO: ENCUENTRO NACIONAL DE JOVENES RURALES - CAF**

**Fecha del Encuentro:** 18 y 19.10.2014

**Convocados:** 23 socias

**Organizaciones socias asistentes:** 6 socias

**Otros representantes:** de 3 organizaciones cooperativas extranjeras (argentinas)

**Personas asistentes:** 40 jóvenes

**Asistentes por sexo:** De los que informan en el formulario aplicado (29): 12 mujeres y 17 varones.

**Edad promedio de asistentes:** 21,5 años.

El rango de edad de los asistentes es de 15 a 32 años.

**Lugar de realización:** Maldonado, Balneario Solís.

**Principales tópicos (contenidos):**

- Claves para el trabajo en grupo
- Comunicación
- Formación en cooperativismo
- Dinámica competitiva agropecuaria
- Innovación en empresas agropecuarias
- Planificación

**Costo de la actividad (\$):** \$100.000 +U\$S 650

**Origen de los fondos:** CAF + Proyecto MGAP – PFI + Proyecto INACOOOP + aporte de socias + donaciones de socias (premios)

**Dimensión: PARTICIPACION EN OTROS EVENTOS (VI)**

**4º CUMBRE DE PRESIDENTES DE CAF**

**Fecha del evento:** 02.12.2014

**Convocados:** 23 socias

**Organizaciones socias asistentes:** 15 socias

**Personas Asistentes:** 55 (3 mujeres y 52 hombres)

**Lugar de realización:** Montevideo – Sede de Central Lanera Uruguaya (CLU)

**Principales tópicos (contenidos):**

- Agenda institucional y propuestas programáticas
- Imperativos estratégicos (taller)
- Jóvenes

**Costo de la actividad (\$):** 30.000 y USD 1.830 (consultor)

**Origen de los fondos:** Proyecto INACOOOP + Proyecto PFI (DGDR-MGAP)

<b>Dimensión: ACCESIBILIDAD A CARGOS DE REPRESENTACION</b>
<b>Directivos titulares:</b> 9
<b>Directivos suplentes:</b> 18 (2 suplentes respectivos)
<b>Delegados en CAF en instituciones y comisiones:</b> 9
<b>Perfil de quienes ocupan cargos de representación:</b>
<b>Edad media:</b> 55
<b>Sexo de los directivos:</b> 3 mujeres y 24 hombres
<b>Sexo de los delegados institucionales:</b> 0 mujeres y 9 hombres
Todas las organizaciones socias pueden postular sus representantes para desempeñar cargos políticos en CAF La convocatoria es abierta a todos los socios de las cooperativas/SFR socias independientemente de su área de trabajo, localización y demás características.
De los 36 cargos de representación política que tiene CAF, entre directivos titulares y suplentes y delegados institucionales: 3 son mujeres y 33 son hombres.
<b>Tiempo promedio en el cargo:</b> 6 años (directivos)
<b>Nº de directivos reelectos:</b> Desde 1998 tiene un sistema de renovación parcial. 2/12
<b>Nº de delegados institucionales reelectos:</b> 8/8
<b>Tiempo máximo en el cargo del directivo</b> (con más años en el Concejo): 18 años
<b>Tiempo máximo en el cargo del delegado institucional:</b> 17 años

14

**TERCER PRINCIPIO: PARTICIPACION ECONOMICA DE LOS SOCIOS** *Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de modo democrático. Al menos una parte de los activos es por regla general, propiedad común de la cooperativa.*

<b>Dimensión: ESFUERZO ECONÓMICO EXIGIDO A LAS ORGANIZACIONES SOCIAS</b>
<b>Aporte anual por membresía (2014):</b> \$3.458.255
<b>Sumatoria de aportaciones suplementarias (Otras colaboraciones):</b> \$ 162.984
<b>Colaboración con Rifa "30 aniversario": Obtención libre de gastos:</b> U\$S 35.000

**CUARTO PRINCIPIO: AUTONOMIA E INDEPENDENCIA** *Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con las organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.*

#### **DIMENSION: INDEPENDENCIA FINANCIERA**

**Fondos Propios Totales: Patrimonio de CAF asciende a \$3.412.973**

**Activo Total:** \$ 5.503.684

**Fondos recibidos en 2014:** \$3.062.924

#### **Origen de otros fondos recibidos:**

- Proyectos con INACCOOP
- Proyecto PFI- DGDR- MGAP
- Inscripción de socias a eventos: Encuentros/talleres/Comisión/Cumbre de Presidentes/Comisión Administradora del Plan Nacional de Silos
- Venta de servicios a AGRITERRA (Agencia de Cooperación Holandesa)

#### **Donativos recibidos en el periodo:**

Los fondos detallados en el punto anterior para la realización de proyectos previamente aceptados, fueron todos fondos no reembolsables.

No se recibieron donaciones.

#### **Inversiones realizadas:**

No hubo en el periodo de modo significativo.

Se cambiaron luminarias de la sede por lámparas de bajo consumo (eficiencia energética), equipos informáticos e impresora a color, alfombra en sala de reuniones, cámara y parlantes para videoconferencias, etc.

**Monto total:** s/d

**Peso relativo de fondos de los asociados/total:** 54%

Este valor es muy importante. **Los recursos genuinos del aporte de sus socias continúa siendo la contribución fundamental para el funcionamiento de la estructura de CAF.** Por su parte, CAF logra casi duplicar los recursos propios con fuentes externas que permiten la realización de todas las actividades de la gremial. Asimismo, si contabilizamos otros recursos no traducidos financieramente (ej. trabajo de pasantes universitarios honorarios (comunicación & ciencias sociales<sup>5</sup>) – UDELAR) CAF multiplica sus recursos genuinos.

<sup>5</sup> Las estudiantes de Ciencias Sociales colaboraron de abril a julio 2015.

## DIMENSION: AUTONOMIA POLITICA

### Tratamiento de temas legales:

Se abordaron varias leyes:

- Seguro para enfermedades bovinas prevalente
- Inclusión financiera junto a otras gremiales cooperativas
- Ley de responsabilidad penal empresarial

### Posturas frente a nuevas leyes que inciden en el sector:

#### Actividades sobre Ley de Responsabilidad penal:

CAF trabajó en varios niveles:

- Discusión entre las Cámaras empresariales: durante 4 meses CAF participó de reuniones de los presidentes de las 24 cámaras empresariales más importantes del país.
- Discusión en el Consejo Directivo de CUDECOOP. CAF planteó su preocupación sobre este tema para socializar con el resto del movimiento cooperativo y definir acciones a seguir. Se acordó conformar un grupo de referentes para trabajarlo específicamente.
- Grupo de referentes de CUDECOOP: se elaboró un comunicado de prensa que fue difundido por CUDECOOP y sus socias para comunicar ampliamente la posición.
- Se realizó un Desayuno de Trabajo sobre el tema (100 personas asistentes) con PORTABET (SA seguridad laboral – Grupo La segunda, Arg.) y CUDECOOP

Los objetivos de estas discusiones fueron generar masa crítica para argumentar debidamente sobre la no conveniencia de aprobar el texto de ley tal cual se redactó. Se manifestó que no se estaba en contra del espíritu de la ley sino en la forma. En este sentido se hicieron aportes al proyecto que no fueron considerados. También se persiguió lograr una amplia difusión de esta ley para conocimiento de todos los actores. Por último, para transformar una amenaza en oportunidad, se presentó una propuesta de capacitación y formación para trabajar esta temática.

#### Actividades sobre tributación de cooperativas agrarias:

Estudio realizado por técnicos del Centro Cooperativista Uruguayo (CCU), con el apoyo del INACOOOP, durante el 2014. Un aspecto a destacar fue la metodología utilizada para analizar la información relevada, la cual se hizo a través de la conformación de un grupo de contadores de 10 cooperativas agrarias socias de CAF. Este grupo no solo aportó información valiosa sobre sus cooperativas, sino que permitió un intercambio con los técnicos de CCU que dio una solidez técnica destacada al estudio. Luego de elaborado el estudio, se entregó en mano al Director de OPP y al Subsecretario del MEF, a quien se le solicitó una reunión para intercambiar sobre el contenido de las propuestas. A la fecha está pendiente de ser agendada por el jerarca.

**QUINTO PRINCIPIO: EDUCACION, FORMACION E INFORMACIÓN** *Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.*

**DIMENSION: EDUCACION Y FORMACION**

**Actividades de educación y formación desarrolladas en el periodo:**

**A. Conferencias y charlas organizadas por CAF:**

Expositor/a	Contenido temático	Asistentes
Dr. Sergio Reyes (UDELAR)	Aspectos legales del cooperativismo en Uruguay	15 dirigentes de cooperativas de Perú y de CAF.
Ing. Agr. O. Sotomayor (CEPAL – Chile)	Gobernanza y Políticas públicas	120 personas del sector y vinculadas
Ing. Agr. Mario Mondelli (OPYPA)	Visiones del Agro Uruguayo al 2020	120 personas del sector y vinculadas
Ing. Agr. Alvaro Ramos (FIDA Mercosur)	Visiones del Agro Uruguayo al 2020	120 personas del sector y vinculadas

Se contabilizan más de 135 personas participantes en dichos eventos.

**B. Actividades de Capacitación organizadas por CAF<sup>6</sup>:**

Actividades de capacitación	Modalidad	Temáticas abordadas
Dr. Carlos Paolino CINVE	Taller a directivos, gerentes y socias	Situación macroeconómica
Desayuno de trabajo “Ley de Responsabilidad Penal Empresarial en las cooperativas”- Portabet S.A.	Taller abierto	Seguridad y Salud ocupacional
“Los jóvenes tienen la palabra”	Seminario para jóvenes vinculados a CAF	Empresa familiar
Planificación estratégica Lic. Guillermo Garrone -Consultora Frankling Covey	Taller para directivos y gerentes	Planificación estratégica
Balance Social para CAF Mag. Laura González	Taller a directivos y staff	Balance social
“Sentido de pertenencia de las socias” Mag. Gabriela Quiroga	Taller a directivos y staff	Fidelización de socias

<sup>6</sup> La ordenación de las actividades es cronológica.

Taller en Cumbre de Presidentes Ing. Agr. Martín Aguirrezabala	Taller para directivos y gerentes	Agronegocios
Taller de Redes sociales BIOS	Taller para comunicadores	Redes sociales - TICs

**C. Actividades de formación e intercambio específicas para jóvenes organizadas por CAF:**

Actividad	Modalidad y contenido	Participantes
<b>24 K especial Prado 2014</b>	24 K - Intercambio	Jóvenes de 3 organizaciones socias
<b>24 K COPAGRAN 20015</b>	24 K - Intercambio	Grupo de referentes jóvenes de CAF y de 4 organizaciones socias
<b>Tendiendo Puentes 2014</b>	Taller Recambio generacional	Familias de CALIMA
<b>Expositores en Encuentro Nacional de Jóvenes de CAF</b>		
<b>Lic. Gustavo Nisivoccia (Gestal)</b>	Comunicación - Relaciones humanas	45 jóvenes, directivos y staff
<b>Ing. Agr. Jorge Beceiro</b>	Liderazgo – Administración del tiempo	45 jóvenes, directivos y staff
<b>Ing. Agr. Agustín de Freitas</b>	Prácticas agropecuarias innovadoras	45 jóvenes, directivos y staff
<b>Ing. Agr. Lourdes Pose</b>	Trabajo en equipo	45 jóvenes, directivos y staff

**DIMENSION: INFORMACION Y COMUNICACION**

Visitas a página web de CAF: 8200 visitas mensuales (promedio)

**REDES SOCIALES**

Seguidores de FACEBOOK: 940

Seguidores de TWITTER: 730

**Principales tareas de comunicación realizadas en el periodo:**

Durante 2014 el área se concentró fuertemente en las celebraciones del Año Aniversario, fomentando el sentido de pertenencia de las socias.

**SOPORTES DESARROLLADOS E IMPLEMENTADOS:** boletines, web, redes sociales, comunicados internos y de prensa, CAF TV en youtube, Info en 1 minuto

**EDICIONES:** 4 publicaciones y 4 audiovisuales. **Publicaciones<sup>7</sup>:**

<sup>7</sup> Los tres primeros documentos se encuentran disponibles en la sección Publicaciones del sitio web de CAF, [www.caf.org.uy](http://www.caf.org.uy))

- a) Libro Aniversario "30 años produciendo futuro".
- b) Propuestas Programáticas de CAF "Dinámica competitiva agropecuaria en Uruguay y los principales desafíos de corto y mediano plazo"
- c) "Fortalecimiento de las capacidades competitivas de las Cooperativas Agrarias Federadas"
- d) Estudio "Asimetrías Tributarias de las Cooperativas Agrarias en el actual Marco Normativo"

**COORDINACION DE EQUIPOS DE COMUNICACIÓN:** Coordinación de equipos de pasantes de comunicación de UDELAR en cooperativas socias y en CAF

**APOYO PARA DESARROLLO DE SITIO WEB DE SOCIAS:** 2 cooperativas socias (CALIMA y El fogón)

**Principales tópicos abordados (contenido):**

- **Representación gremial de CAF:** gobernanza, políticas públicas, competitividad, cooperativismo, ley de responsabilidad penal empresarial, infraestructura
- **Vinculados al desarrollo integral de las socias:** agronegocio, agricultura familiar, cadenas de valor, cooperativas consolidadas, competitividad, juventud, recambio generacional, empresa familiar, capacitación, intercooperación, asociativismo, año aniversario, identidad cooperativa

**RRHH volcados al área:** 1 Directora del área comunicación y 1 pasante estudiante (UDELAR).

**RRHH con calificación específica en comunicación:** 1 técnico permanente

19

**SEXTO PRINCIPIO: COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS** *Las cooperativas sirven a sus socios/as lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.*

#### **DIMENSION: INTEGRACION COOPERATIVA DEL SECTOR AGRARIO**

##### **Estímulo a la intercooperación**

- Conformación y permanencia de distintos GRUPOS DE TRABAJO (jóvenes, directivos, técnicos, comunicadores, gerentes, cooperativismo, ganadero)
- Intercambio de experiencias entre jóvenes
- Realización de 1 Consejo Directivo en el interior (COLAVECO – Nva. Helvecia)
- Gira del Comité Ejecutivo 2015 (CALMER – Soriano)
- Estudio tributario CCU – INACOOOP – CAF con la integración de 10 contadores de organizaciones socias.
- Instancias de formación transversal para técnicos

- Proyecto **“Desarrollo competitivo de organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas en Uruguay”** (Enero 2015) Consultoría Programa 3 etapas. Coordinación interinstitucional: FIDA – MGAP – INACOOOP – IICA – CAF.
- Taller de agronegocios en las cooperativas (diciembre 2014).

#### **Desarrollo de proyectos intercooperativos**

No se han dado en este periodo<sup>8</sup>.

### **DIMENSION: INTEGRACION SECTORIAL**

#### **Actividades del sector cooperativo nacional**

**Participación en CUDECOOP:** Delegatura institucional de CAF en CUDECOOP.

**Nº de delegados/representantes:** 1 titular y 1 suplente

**Cargos desempeñados en el periodo:** Vicepresidencia de CUDECOOP

**Año de integración:** Desde su fundación (1988)

**Participación en INACOOOP:** Delegatura institucional a través de CUDECOOP.

**Nº de delegados/representantes:** 2 suplentes

**Cargos desempeñados en el periodo:** directores suplentes

**Año de integración:** Desde su creación (2008)

#### **Actividades del sector agropecuario nacional**

**Participación en organismos públicos con temáticas específicas:** 8 delegaturas institucionales de CAF.

**Nº de delegados/representantes:** 1 delegado por organización

**Ingresos en 2014:** En 2014 se integra un delegado de CAF a la Junta de Dirección de INAC.

#### **Actividades del sector cooperativo agropecuario internacional**

**Participación en organismo internacional del sector cooperativo agropecuario:** asociado a la Red Americana de Cooperativas Agropecuarias

**Nº de delegados/representantes:** socia fundadora (en diseño de estructura organizacional)

**Cargos desempeñados en el periodo:** Integrante del Comité Coordinador

**Año de integración:** 2014

### **DIMENSION: PROYECTOS ECONOMICOS COOPERATIVOS**

#### **Proyectos económicos intercooperativos agrarios**

No se iniciaron nuevos proyectos económicos intercooperativos agrarios en el periodo comprendido.

#### **Proyectos económicos interclase (con otras modalidades cooperativas)**

Utilización de servicios de otras cooperativas:

- COODI (cooperativa informática)

<sup>8</sup> El Proyecto interinstitucional se concreta en el trimestre siguiente (Abril – Junio 2015).

- CCU (asesoría técnica).
- COFUESA (agua mineral)

CAF integra un grupo de comunicadores coordinado por CUDECOOP.  
Grupo de trabajo de capacitación coordinado por CUDECOOP.

#### **DIMENSION: PERTENENCIA DE ORGANIZACIONES SOCIAS**

##### **Atención a demandas particulares de entidades socias:**

- Acercamiento de un proyecto de INIA a CALIMA. (Proyecto implementado).
- A demanda de CALIMA se coordinó un Taller de Recambio generacional con padres y jóvenes.
- Pasantías de estudiantes en comunicación en El Fogón, COPAGRAN y SFR Colonia Suiza.
- Apoyo al diseño de iniciativas intercooperativas entre CRADECO, SOFOVAL y COLAVECO.

#### **DIMENSION: INTERCOOPERACION CONTINENTAL**

##### **Promotores y socios fundadores:**

- Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas. CAF ha sido promotora y socia fundadora junto a otras 4 organizaciones cooperativas agropecuarias de Brasil (OSB), Paraguay (FECOPROD), Argentina (COOPERAR) y EEUU (National Cooperative Business Association – NCBA).

##### **Actividades de promoción y formación:**

- Recorrida por cooperativas socias con delegación peruana – Venta de servicios, consultoría y asistencia técnica por parte de CAF (Agriterra).
- Presidente de CAF invitado como expositor en Cumbre de ACI – América (Cartagena)
- Delegado institucional va a la Universidad Católica de Chile a disertar sobre cooperativismo
- Intercambio y giras entre jóvenes a organizaciones argentinas. CAF apoyó jóvenes en su participación en la GIRA ACA Argentina. Participaron jóvenes de 4 organizaciones socias (CALIMA, CRADECO, COPAGRAN y SFR Colonia Suiza). Asimismo, jóvenes argentinos fueron invitados por CAF al Encuentro Nacional de Jóvenes (Maldonado).

**SEPTIMO PRINCIPIO: RESPONSABILIDAD CON LA COMUNIDAD** Al mismo tiempo se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, según los criterios aprobados por los socios.

#### **DIMENSION: ACTIVIDADES SOCIALES Y CULTURALES**

*No se desarrollan actividades propias significativas.*

**Tipo de actividad:** Espacio de CAF y cooperativas socias en stand de INACOOOP en Expo Prado

**Fecha de actividad:** setiembre 2014

**Nombre:** Expo Prado 2014 - Montevideo

**Asistentes:** 20 personas (de las cooperativas socias y CAF co-organizando)

**Motivo/Contenido:** presencia institucional/ difusión /relacionamiento

*Se participa en actividades sociales o culturales de las entidades socias:*

**Tipo de actividad:** Fiesta del cordero pesado (Cooperativa El Fogón).

**Fecha de actividad:** noviembre 2014

**Nombre:** Fiesta del Cordero Pesado – Sarandí del Yí (Florida)

**Asistentes:** 3 jóvenes del grupo de jóvenes de CAF

**Motivo/Contenido:** confraternidad/tradiciones rurales/socialización

**Tipo de actividad:** EXPO ACTIVA (carpa de CALMER)

**Fecha de actividad:** marzo 2014

**Nombre:** Expo Activa - Soriano

**Asistentes:** 5 personas (Integrantes del Comité Ejecutivo (4) y P. Waksman)

**Motivo/Contenido:** relacionamiento/ incidencia en periodo electoral

#### **DIMENSION: ACTIVIDADES ECONOMICAS**

**Tipo de actividad:** No se han realizado (ej. donaciones).

#### **DIMENSION: ACCIONES MEDIOAMBIENTALES**

**Tipo de actividad realizada en la sede:**

**Gestión del agua:**

Se cuenta con cisterna ecológica en el baño de la sede.

**Eficiencia energética:**

Se cambiaron luminarias por lámparas de bajo consumo en la sede de CAF (2015).

**Energías alternativas/renovables:**

No se utilizan.

**Acciones de reciclaje y clasificación:**

Se reutiliza papel para impresiones internas: 30 % (estimación)

Clasificación de desechos (papeles, cartón, etc.): 30 % (estimación)

A través de 23 entrevistas a informantes calificados relevamos la opinión de externos e internos de CAF. Se han seleccionado algunas de las opiniones que ilustran la gestión de CAF para terceros. Esta selección no tiene representatividad estadística; refleja la diversidad de opiniones recogidas entre los informantes calificados. Se indica asimismo el rol del informante<sup>9</sup>.

#### ¿Qué aporte a la comunidad destacaría de la gestión de CAF en el periodo 2014-15?

Opinión de externo del sector público:

- “Entiendo que **mantiene fuentes de trabajo**, mantienen **experiencias descentralizadas en todo el país** que creo que es importante, mantienen una **cultura de la sustentabilidad y el respeto al medio ambiente, una preocupación por las nuevas generaciones y el recambio generacional**, creo que hay una serie de **valores, la cultura del trabajo y el cooperativismo** que me parecen que son valores importantes para el desarrollo de Uruguay. Diría valores del cooperativismo, del trabajo, del compromiso con el desarrollo integral del Uruguay, no solo montevideano, de la participación, hay una cultura del reconocer el aporte de todos en la construcción de las cosas, me parece que **son valores importantes que el modelo de desarrollo del Uruguay que CAF está aportando.**”

Opinión de externo de otra gremial agropecuaria:

- “Si, a través de las propias organizaciones cooperativas que participan de CAF por la propia dinámica y de la propia razón de ser de esas organizaciones cooperativas siempre hay un aporte importante a la comunidad. Yo lo pude valorar en mi tiempo de productor de Central Lanera; tal vez por aquella época CAF no era tan fuerte o no estaba tan proyectada como está hoy, pero sí creo que **lo hace, básicamente a través de sus organizaciones socias**. No de CAF directamente pero si de sus organizaciones socias.”

Opinión de externo de gremial cooperativa:

- “Y creo que lo es porque todo el trabajo de **construir capacidades a nivel de los jóvenes** que están vinculado a determinadas localidades, el hecho mismo de estar **generando empleo de manera descentralizada a través de sus cooperativas en distintos lugares del país**, la **dinámica económica** que generan en esos lugares esas cooperativas. Muchas veces la **conducción de los proyectos** en esos territorios, ese liderazgo lo asumen esas organizaciones, las cooperativas muchas veces son la única organización capaz de asumir proyectos de desarrollo en muchos lugares del país, entonces creo que son fundamentales para pensar en estas claves, y todo eso son los principales aportes a la comunidad. A veces se simplifica pensando “la ambulancia o el apoyo a la escuela” esas son acciones puntuales importantes pero lo fundamental es el aporte a las comunidades insertas en el medio rural que no tienen otro aparato que pueda llevar adelante proyectos de desarrollo que no sean las cooperativas agrarias”.

<sup>9</sup> El resaltado es propio con el fin de marcar lo relevante de la argumentación.

Opinión de externo de otra gremial agropecuaria:

- “Yo lo que he visto primero que nada es la **defensa de un sistema cooperativo, la importancia de las cooperativas**. Uno que es cooperativista está totalmente de acuerdo con ese procedimiento que lleva adelante, con la función de CAF de reuniones y gestiones que hace como una gremial grande, nacional, con determinados planteos a nivel de gobierno. Porque quizás hay cosas que a veces no se ven pero el rol que hace CAF, que cumple haciendo gestiones frente al gobierno, planteos puntuales como una gremial nacional representativa de miles de productores, es importantísimo. El tema cooperativo es un poco como la familia, se compara mucho el sistema cooperativo con la familia, y la devolución de CAF hacia la sociedad está en ayudar en todo eso de estas gestiones que hace, **en definitiva no son solamente para los cooperativistas, benefician al resto de la comunidad**. Y después trabajando con lo que te decía hoy con INACOOOP”.

Opinión de directivo de cooperativa socia:

- “Yo creo que de alguna manera cuando por la razón del artillero, que cuando CAF como cooperativa y adhiriendo a los principios cooperativos participa en la dirección, en el gobierno de una serie de institutos público-privados, de alguna manera **al trabajar en eso y al dar de sí para esos institutos está haciendo un aporte a la comunidad: en el desarrollo científico, en el desarrollo tecnológico, en la difusión de conocimientos. Extiende sus propios principios a partir de la participación y la gobernanza, de la participación en estas instituciones.**”

## Cap. 3 Evaluación por resultados de gestión

Otros aspectos que se abordarán tienen que ver con la incidencia de CAF en los ámbitos donde interviene y participa. Para ello se detallará un **Mapeo Institucional**: indicando los Agentes y actores con los que CAF mantiene vinculación.

**COMPROMISO CON LAS PARTES:** Se detallan grados de compromiso y participación logrados con otras instituciones y organizaciones nacionales y de la región.

### 3.1 Grados de integración y participación con instituciones y organizaciones según su área de incidencia.

AREA DE INCIDENCIA	INTEGRACIÓN	INTEGRACION Y PROMOCION/FUNDADORES	PARTICIPACION A TRAVÉS DE OTRO ORGANISMO
<b>NACIONAL AGROPECUARIO</b>	INIA IPA CONAHSA JUNAGRA INASE Comisión Honoraria para la Seguridad Rural CODEX –Alimentarius INAC		
<b>NACIONAL COOPERATIVO</b>		CUDECOOP	INACOOOP
<b>REGIONAL</b>	REAF- Mercosur		
<b>CONTINENTAL</b>		Red de Cooperativas Agrarias de América	ACI - América
<b>GLOBAL</b>			ACI

La participación se hace a través de cargos de representación política de CAF. Como excepción, en la REAF – Mercosur quienes participan por CAF son su gerente y una técnica.

En algunos casos se comparte la delegatura con otra gremial (CNFR, Federación rural).

#### Listado de delegados institucionales de CAF 2014 -2015:

**Ing. Agr. Joaquín Mangado**

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)

**Ing. Agr. Gonzalo Bastos**

Instituto Plan Agropecuario (IPA)

**Dr. Roque Almeida**

Comisión Honoraria de Salud Animal (CONAHSA)

**Sr. Gustavo Martínez**

Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA)

**Ing. Agr. Pablo Waksman**

Comisión de Usuarios de Instituto Nacional de la Semilla (INASE)

**Téc. Agrop. Juan Carlos Canessa**

Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP)

**Ing. Agr. Enrique Malcuori y Pablo Perdomo**

Instituto Nacional del Cooperativismo (INACCOOP)

**Sr. Juan Pedro Hounie**

Comisión Asesora Honoraria para la Seguridad Rural

**Ing. Agr. Pablo Waksman**

Comité de CODEX Alimentarius

**Dr. Jorge Slavica**

Junta de Dirección del Instituto Nacional de Carnes (INAC)

**Dr. Elbio Sosa**

Comisión Administradora para seguros de enfermedades bovinas

### 3.2 INCIDENCIA DE CAF EN POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES

Temáticas abordadas según área de la política por enfoque sectorial.

AREA DE LA POLITICA					
PRODUCTIVA	SOCIAL	AMBIENTAL	TRIBUTARIA	COMERCIAL	OTRAS
Sectorial agropecuaria					
Colonización Relaciones Laborales Precio combustibles Tipo de Cambio Inserción en cadenas de valor	Seguridad rural  Jóvenes rurales  Seguridad Alimentaria  Agricultura familiar	Uso responsable de envases plásticos	Política tributaria sectorial	Competitividad  Fomento de acuerdos comerciales  Internacionalización Acceso a mercados	Infraestructura  Carreteras
Sectorial cooperativa					
Apoyo a cooperativas consolidadas  Desarrollo empresarial	Ley de responsabilidad penal Formación de Jóvenes Economía Social y Solidaria		Inclusión financiera		Imagen cooperativa
Otras					

26

Temáticas priorizadas según áreas de incidencia nacional y supra nacional.

PERIODO 2014-15	Nacional	Regional – Continental
<b>TEMÁTICAS PRIORIZADAS POR CAF</b>	Gobernanza Competitividad cooperativa Propuesta programática	Intercooperación

	Seguridad alimentaria Jóvenes Sentido de pertenencia Identidad institucional	
<b>TEMATICAS SIN MAYORES INCIDENCIAS</b>	Agricultura familiar Nuevas socias Marca cooperativa	

Dentro del Balance Social integramos la Evaluación por resultados de la gestión interna de CAF. Detallaremos en los siguientes párrafos las definiciones de las categorías conceptuales:

**Gestión interna:** la misma se compone de la estructura y la estrategia junto a los recursos humanos (directivos y trabajadores) de la federación.

CAF cuenta con una **estructura funcional** de su gestión interna. Esto crea lo que se llama las áreas funcionales. En cada área tenemos a los trabajadores/as encargados/as de hacer trabajos que tienen una misma función dentro de la empresa. La estructura funcional está caracterizada por la división del trabajo, que permite la especialización de las actividades básicas de la organización. La asignación de los lugares de trabajo se hace partiendo de la especialización funcional.

En este caso se medirá por sus resultados en cuanto al **liderazgo** en el posicionamiento de temas o de elementos de la gestión (ej. realización de proyectos) y en la **coherencia** de su labor. Esto será evaluado tanto por internos como por externos a CAF.

**Gestión por procesos:** Se define como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo. Se medirá a través de **procesos continuos de aprendizajes, innovación y mejora.**

**Desarrollo e implicación de las personas involucradas:** Primero definiremos **desarrollo personal:** Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus pares de grupo, para crecer y ser más plenamente humano. (Brito Challa, 1992 en Manual para la preparación e implementación del BS de CAF, 2015).

VARIABLE: GESTION INTERNA	
DIMENSION: LIDERAZGO DE CAF	
<b>Temas con posicionamiento priorizado desde CAF en el periodo 2014-2015</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza</li> <li>• Competitividad Cooperativa</li> <li>• Propuestas Programáticas</li> <li>• Cooperativas Consolidadas</li> </ul>	
A la interna:	

- Identidad institucional (30 Aniversario CAF)
- Sentido de Pertenencia
- Fomento cooperativo
- Jóvenes

Se consultaron a diversos informantes calificados en base a la siguiente pregunta: **En su opinión, ¿CAF tiene liderazgo en alguno de los temas que propone?**

Se obtuvieron 33 respuestas. Los informantes respondieron de modo dividido; para muchos CAF no lidera, para otros lo hace de modo compartido con otras organizaciones, para algunos desarrolla un rol protagónico sin ser líder. Otras opiniones afirman el liderazgo de CAF, también están aquellos que reconocen un liderazgo potencial pero no en el presente, para ello necesitaría desarrollar más capacidades y recursos.

#### **DIMENSION: COHERENCIA DE CAF**

Para evaluar el reconocimiento por parte de externos e internos, se realizó una consulta de opinión: **La gestión de CAF ¿es coherente con los temas que propone y en los que se posiciona?**

Sobre esta consulta todas las opiniones consultadas (33), tanto de externos como de internos a CAF, coinciden en que es una gestión coherente con los temas que propone y en los que se posiciona. Además de ser fundamentada, se reconoce en un plan de acción aprobado por los Presidentes de las cooperativas.

A diferencia de la consulta sobre el liderazgo de CAF en la interrogante sobre la coherencia no hay voces disonantes entre los/as entrevistados/as. Lo que afirma consolidación institucional.

Esta valoración se ve reforzada al encontrar entre los informantes claridad para identificar a las personas referentes de la organización. La consolidación institucional junto a una evaluación positiva de la gestión por procesos en los aspectos de innovación y mejora dan un resultado muy alentador. CAF podría amalgamar su consolidación con procesos de cambio para potenciarse y posicionarse en la actual coyuntura.

#### **VARIABLE: GESTION POR PROCESOS**

##### **DIMENSION: INNOVACION & MEJORA**

##### **Procesos innovadores desarrollados en el periodo:**

- Grupos de trabajo
- Cambios en la dinámica de trabajo en el Consejo Directivo
- Incorporación de consultoras en el Área Social de CAF, a distancia y local
- Balance Social de CAF

##### **Instrumentos innovadores desarrollados y aplicados:**

- Innovar en la estructura de funcionamiento
- Primer Balance Social de CAF
- CAF TV canal de televisión (YouTube)

##### **Mejora de procesos:**

- Formación de directivos actuales
- Cambio en la periodicidad de instancias del Consejo Directivo. Reuniones mensuales en sede de Montevideo, apoyo de soporte TICs, visitas y gira a sedes de cooperativas socias

#### Contenidos abordados: AREAS & TEMATICAS:

- Búsqueda de mayor participación en diferentes ámbitos de CAF (nuevos grupos, por niveles, por roles, por temáticas)
- Planificación estratégica
- Balance Social de CAF
- Mejora de comunicación interna y externa
- Lograr mejor posicionamiento de CAF en diversos temas
- Formación de directivos

#### VARIABLE: DESARROLLO E IMPLICACION DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

##### DIMENSION: DIRECTIVOS (cargos de representación)

#### Instancias de formación de nuevos directivos (nuevos y potenciales):

No se realizan cursos específicos para futuros directivos.

#### Instancias de formación especializada:

Instancias de Consejos Directivos, conferencias y charlas específicas que son abiertas. Encuentros, encuentro de jóvenes, taller sobre mapa estratégico, Asamblea.

#### Crecimiento personal en torno de las tareas de representación:

#### Recogemos las valoraciones de algunos directivos y delegados<sup>10</sup>:

Opinión de directivo de CAF:

- **“Ser dirigente y ser dirigente cooperativo te da un plus** por el ambiente en que nos movemos, por la calidad de gente y por el don de ser cooperativista, es un plus importante. Acá el ambiente es diferente al que podés encontrar en otra gremial, que muchas veces es una competencia, muchas veces una competencia salvaje, pero acá todo es más horizontal, más de ayuda, de escuchar; se escucha mucho y eso te enseña. El ambiente, que puedas mirar a los ojos a la gente, eso para mí es muy importante y en CAF lo vi desde el primer momento”.

Opinión de Directivo de cooperativa socia:

- “Siempre, pero lo primero que significa la posibilidad de ser directivo de una institución como ésta, es un **esfuerzo**. Sobre todo para los que vivimos a 400 km de distancia. Cada evento en el que tenemos que participar o una reunión de directorios, que surge por el cumplimiento de las funciones de CAF significa más de una jornada de trabajo, significa apartarse de su casa así que lo primero es un esfuerzo. Y después si, sin duda, toda participación en un ámbito como el de CAF, un ámbito colectivo con gente preparada, de buen nivel de profesionalidad que implica además en el ejercicio de esa función vincularse con un medio institucional donde también hay muchos tomadores de decisión de alto nivel, lleva a desarrollarse como

<sup>10</sup> Las negritas son propias con la finalidad de resaltar lo relevante de la argumentación.

personas y en cuanto al rol cívico, digamos”.

Opinión de delegado institucional:

- “Me aporta **relacionamiento interpersonal** y **exigencia de formación** en los temas tratados”.

**Índice de masculinidad de los cargos de representación de CAF: 0.92 (33/36)**

**Índice de masculinidad de los cargos de representación rentada en CAF: 1 (3/3)**

La última dimensión de la variable: **Desarrollo e implicación de las personas involucradas en la organización** referida a los trabajadores dependientes coincide con la dimensión: **Calidad del trabajo dependiente** del 7º Principio Cooperativo: Responsabilidad con la comunidad prevista en el Modelo de Balance Social de la ACI. Por esa razón, se detalla un cuadro específico sobre esta dimensión y sus indicadores.

**7º PRINCIPIO COOPERATIVO: COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.** Una de las mayores responsabilidades y aportes con la comunidad que realizan las cooperativas es **la calidad de la ocupación generada**. En el caso de CAF es sobre su trabajo dependiente. Se valora que cumpla con la legislación laboral, el respeto de los derechos humanos y sindicales, de igual modo con los aportes sociales.

CAF tiene en su plantilla laboral a los directivos rentados (3 cargos: Presidente, Secretario, Tesorero) y al staff técnico – administrativo estable y un cargo de servicio (limpieza).

Es de destacar que los 4 cargos técnico- administrativo desarrollan esta ocupación como la actividad central o única, con una carga horaria semanal de 44 hrs. Los ingresos a dichos puestos han sido realizados por concursos abiertos. La formación y trayectoria del staff es de buen nivel y solvente, contando además con formación permanente a través del propio desempeño y acceso a capacitación de interés. En cuanto a los ingresos más recientes (3 y 2 años) se reconoce consolidación en el desempeño por parte de los informantes consultados. Entre estos cargos está el puesto de Gerente, lo cual es un reconocimiento clave para la organización.

En el siguiente cuadro se caracteriza al staff técnico y se describe la calidad del trabajo dependiente generado por CAF.

DIMENSION: CALIDAD DEL TRABAJO DEPENDIENTE					
Áreas laborales	Área Gerencial	Área Comunicación	Área Técnica	Secretaría administrativa	
Nº de trabajadores	1	1	1	1	
Años de permanencia	3	12	2	25 (3 periodos)	
Año de ingreso	2011	2003	2012	1988	

<b>Sexo</b>	Masculino	Femenino	Femenino	Femenino
<b>Edad</b>	38	34	31	52
<b>Horas semanales (en contrato)</b>	44	44	44	44
<b>Tipo de contrato</b>	Permanente	Permanente	A término	Permanente
<b>Aportes sociales</b>	Al día			
<b>Modalidad de ingreso</b>	Concurso abierto			
<b>Origen de los fondos</b>	CAF	CAF	MGAP	CAF
<b>Nivel de formación</b>	Universitario Posgrado	Universitario Posgrado	Universitario	Secretariado Profesional
<b>Institución educativa terciaria</b>	UDELAR - UCUDAL	UCUDAL	UDELAR	Instituto J.P. Varela
<b>Estímulo laboral</b>	Reconocimiento del Consejo directivo de CAF Flexibilidad positiva (licencias, horaria, etc.)			
<b>Estímulo a la formación</b>	Formación permanente, asistencia a cursos y formación en cooperativismo, sector agropecuario y otras especializaciones. Dentro del horario laboral y sin afectar las labores acordadas.			
<b>Convenios y beneficios</b>	Tickets de alimentación			
<b>Áreas de interés para nuevos convenios</b>	A futuro las áreas de interés de los funcionarios son formación, disponibilidad de internet móvil, TICs, transporte. Descuentos sobre productos de las cooperativas agropecuarias o del sector cooperativo.			
<b>Autoevaluación</b>	Las autoevaluaciones recibidas están entre 6 y 9 sobre 10.			
<b>Satisfacción laboral (opinión)</b>	Las opiniones sobre satisfacción laboral están entre 6 y 8 sobre 10.			

El índice de masculinidad de la plantilla ocupacional estable<sup>11</sup> es de 0.17 (1/6<sup>12</sup>).

Las motivaciones laborales de los funcionarios son:

**Motivaciones laborales:** Sobre las motivaciones de trabajar en CAF, los funcionarios señalan<sup>13</sup>:

- “Integrar **una organización referente** en el sector cooperativo agrario que me permita aplicar mis conocimientos derivados de **mi formación** profesional. Vincularme a una **red de trabajo nacional e internacional** muy importante que posibilita continuar el **crecimiento profesional y personal**”.
- “Me ha permitido **desarrollar mi perfil profesional** de manera abierta logrando llevar adelante la mayoría de las **propuestas que he planteado**; me motiva también la **heterogeneidad de temas** que se manejan y hacen que el trabajo sea **dinámico** y casi

<sup>11</sup> Por ocupación estable se refiere a trabajadores con alta dedicación horaria no significa estabilidad laboral para el/la trabajadora.

<sup>12</sup> Se consideran todos los funcionarios presentes en la plantilla de CAF (4) y las 2 técnicas estables con honorarios profesionales.

<sup>13</sup> Se han realizado breves recortes en los relatos con el fin de preservar el anonimato del informante.

nunca rutinario; y por último, me motiva el **buen clima laboral**, así como también la **flexibilidad horaria** que tengo para compatibilizar mis otros intereses (profesionales y personales)”.

- “Posibilidad de realizar diversas tareas utilizando la **creatividad constantemente**, con **enfoque social y productivo**; desafíos continuos; **posibilidad de vincularse** con la institucionalidad público- privada y los productores (amplio abanico). Muy buen ambiente laboral. Flexibilidad en asistencias en función de las horas trabajadas y posibilidad de tomar licencia durante el año coordinando con el equipo”.
- “Es una organización **liderada por productores**, una forma de liderazgo que me interesa apoyar; el **trabajo de equipo, entre profesionales y con los propios productores siempre es muy horizontal, amigable, agradable**”.

**Limitaciones laborales:** Las opiniones sobre limitaciones del empleo en CAF van por poder canalizar mejor iniciativas y propuestas de los técnicos hacia los directivos y hacia las socias, por la inseguridad laboral dada por la precariedad del contrato (financiación por proyecto) y encontrar un techo en el desarrollo laboral por tratarse de una estructura pequeña.

**Opinión de Gerente de cooperativa socia:**

- “CAF es una organización que tiene **una estructura pequeña**, entonces al ser pequeña es imposible no tenerlos a todos como referentes, creo yo que eso es una ventaja. Hoy es una ventaja porque basta levantar el teléfono y hablar con la secretaria, con la técnica o hablar con el gerente y de alguna manera quedamos todos comunicados, eso es una ventaja. Quizás en una definición de roles y objetivos a mediano y largo plazo tal vez sea una desventaja, hoy es una ventaja”.

Para compensar esa situación CAF recurre a consultorías externas con trabajos de expertos. De este modo ha logrado mantener un reconocimiento por sus asesorías, por su perfil profesional y calificado, reconocido por diversos actores externos.

Consultorías externas:	Consultor/a	Origen de los fondos
<b>Propuestas Programáticas 2015-20</b>	CINVE	Proyecto DGDR-MGAP
<b>EDICION Libro 30 aniversario CAF</b>	Eduardo Quintans	Proyecto DGDR-MGAP
<b>Estudio sobre tributación</b>	CCU	Proyecto INACOOOP
<b>Planificación estratégica</b>	Consultora F. Covey	Proyecto DGDR-MGAP
<b>Area Social (a distancia)</b>	Gabriela Quiroga	Proyecto DGDR-MGAP
<b>Area Social (local)</b>	Laura González	Proyecto DGDR-MGAP

Los montos por las consultorías concluidas<sup>14</sup> a la fecha de elaboración del balance ascienden a USD 44.083.

## Cap. 4 Referencias metodológicas

### Cobertura del Balance: Participación de los grupos de interés

La cobertura de los indicadores y aspectos materiales y la propia definición de la cobertura del Balance Social deben ser suficientes para reflejar los impactos sociales, ambientales y económicos significativos y para permitir que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización informante durante el periodo 2014-15.

Por cobertura se entiende el conjunto de entidades cuyo desempeño o evaluación se presenta. Para establecer la cobertura del Balance, se considera el conjunto de entidades socias (es la “cobertura organizativa/sociedades del grupo”) y sobre las que ejerce influencia (“cobertura operativa”).

La cobertura de este Balance alcanza a CAF como una organización compleja y multifacética. Su cobertura organizativa alcanza a las entidades socias (23) y su cobertura operativa abarca a las organizaciones con las que CAF articula y sobre las que incide.

33

### GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS IDENTIFICADOS

GRUPO DE INTERES EXTERNO			
	Del sector cooperativo	Del sector agropecuario	Otros
Organizaciones públicas	INACOOOP	MGAP IPA INIA INAC INASE JUNAGRA	OPP ANII INJU (MIDES) MEF MIEM INEFOP UDELAR MEC MRREE MTSS MTOF
Organizaciones privadas: gremiales & políticas	CUDECOOP	CNFR Federación Rural ARU ANPL FUCREA ACA	Partidos Políticos

<sup>14</sup> No se contabilizan las consultorías del Area Social aún no concluidas. Tipo de cambio: \$25

## GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS IDENTIFICADOS

GRUPO DE INTERES INTERNO
Organizaciones socias
Directivos de CAF
Delegados de CAF
Staff

### Enfoque con perspectiva de Género y Generaciones

El enfoque de género y de generaciones se aborda de modo transversal en este BS, si bien en la historia de CAF la temática de género ha contado con un abordaje focalizado, actualmente no se incorpora de ese modo en la gestión.

En la elaboración del BS se consideran ambas perspectivas de modo integral y transversal en el desarrollo del ejercicio aplicado, de ese modo se incorporan las variables de edad y sexo relacionadas al rol y a las opiniones vertidas.

A lo largo del documento se incorpora información relativa a estas perspectivas, por esa razón se construyen 4 índices de masculinidad en relación al rol de directivo, de directivo rentado, de trabajadores dependientes e incluso de los informantes calificados de esta investigación.

Las mujeres en CAF tienen una presencia marginal como es tradicional en las gremiales del sector agropecuario en particular y del mundo del trabajo en general en Uruguay. La presencia más contundente es en el staff de la gremial; si bien es un número reducido de trabajadores estables (6) es desempeñado en su mayoría por mujeres a excepción del cargo de mayor jerarquía.

En cuanto a los consultores externos, como es de esperarse por las temáticas que aborda CAF predominan hombres a excepción del área social. Hacia el futuro es recomendable considerar este aspecto en la selección de expertos y de conferencias de 1º nivel en las actividades a realizar puesto que ellos también reflejan las voces autorizadas y como en toda comunicación importa lo que dice y quién lo dice.

Otras recomendaciones pueden contemplar el armado de paneles o expositores con ponentes jóvenes y mixto en su conformación.

## Cap. 5 Fuentes consultadas

Diseño del relevamiento según informantes y técnica aplicada.

Trabajo de campo: Marzo – Julio 2015.

FUENTE/ INFORMANTES	TECNICA APLICADA
<b>Funcionarios contratados</b>	Formulario autoadministrado (4 de 6)
<b>Datos secundarios</b>	Recopilación de información administrativa
<b>Datos secundarios</b>	Recopilación de información institucional. Revisión documental y página web.
<b>Directivos Gerente</b>	Entrevistas (hasta 5)
<b>Externo – Sector Público</b>	Entrevistas (hasta 5)
<b>Externo – Sector Privado</b>	Entrevista (hasta 4)
<b>Datos estadísticos</b>	Búsqueda de datos en bases estadísticas
<b>Organizaciones socias</b>	23 Formularios autoadministrados/ Entrevistas a gerentes(hasta 5)

Listado de entrevistados/as para la confección del Balance Social<sup>15</sup>

Directivos y Gerente de CAF	Técnica aplicada	TOTAL
<b>Juan D. Vago (SOFOVAL)</b> <b>Virginia San Martín (CALIMA)</b> <b>Pablo Perdomo (El fogón)</b> <b>Roberto Benia (COPAGRAN)</b> <b>L. Frachia</b>	Entrevista personal	5
Delegados de CAF en instituciones	Formulario autoadministrado	6
Organizaciones socias		
<b>URF: Ing. Agr. Eduardo Montes de Oca</b> <b>SFR COLONIA SUIZA: Ing. W. Gonet</b> <b>CADOL: Sr. Héctor Rodríguez</b> <b>CALSAL: Cra. Adriana Nobre</b>	Entrevista personal	5
Externo del Sector Público		
<b>MGAP/DGDR: Ing. Agr. J. Olascuaga</b> <b>INACOOOP: Sr. Fernando Berasaín</b> <b>INIA: Ing. Agr. Miguel Sierra</b>	Entrevista personal	3
Externo del Sector Privado		
<b>CUDECOOP: Ing. Agr. Gabriel Isola</b>  <b>ARU: Ing. Agr. Gonzalo Arroyo</b> <b>ANPL: Eduardo Viera</b>  <b>FIDA MERCOSUR/CCU:</b>	Entrevista personal	4

<sup>15</sup> Índice de masculinidad en entrevistados: 0.9 (21/23)

Ing. Agr. Ignacio Arboleya		
Total		23

## Cap. 6 Bibliografía

ACI – Balance Social Cooperativo. <http://www.aciamericas.coop/Balance-Social-Cooperativo-2394>

CAF Memoria anual 2013-2014

CAF Memoria anual 2014-2015

Equipos Consultores (1989) Manual de Gestión de Proyectos, s/e. Montevideo.

González Quinteros, L. (2000) *La auditoría social: una herramienta metodológica a fortalecer*, Revista Imagina, Madrid.

\_\_\_\_\_ (2015) Manual para la preparación e implementación del BS de CAF, s/e.

GRI- G4 Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad Parte 1 y Parte 2. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G4-Part-One.pdf>

INE- OPP- ONUDI – CUDECOOP II Censo Nacional de Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural [http://www.ine.gub.uy/biblioteca/censoCoop\\_2008-2009/Censo-Nacional-de-Cooperativas.pdf](http://www.ine.gub.uy/biblioteca/censoCoop_2008-2009/Censo-Nacional-de-Cooperativas.pdf)

Mugarra, A. (2004) *“Balance Social y RSE en las empresas de la economía social”* artículo publicado Colección Mediterráneo Económico: *“Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas”* Nº 6, Coordinador: Juan Francisco Juliá Igual ISBN: 84-95531-24-0 - Edita: Cajamar Caja Rural.

Naciones Unidas (2011) Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar».

## ANEXO 1. PERFILES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS

<b>Nombre: Sociedad de Fomento Rural de Colonia Suiza</b>
<b>Personería jurídica:</b> SFR
<b>Año de inicio de actividades:</b> 12 de setiembre de 1915
<b>Departamento:</b> Colonia
<b>Padrón social:</b> Nº de productores socios activos: 300 (con actividad en 2014)
<b>Rubros principales:</b> Agrícola y Lechería
<b>Principales servicios a los socios:</b>
Comercialización
Venta de Insumos
Asesoramiento técnico
<b>Actual Presidente:</b> Nelson Blum <b>Edad:</b> 59 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>
<b>Fecha:</b> 03 de octubre de 2014
<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 27
<b>Actual Gerente:</b> Whylde Gonnet <b>Edad:</b> 53 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 68 personas
<b>Trabajadores hombres:</b> 36
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 32

<b>Nombre: COOPERATIVA AGRARIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE DOLORES (CADOL)</b>
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1959 - 30 de julio
<b>Departamento:</b> SORIANO

<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 165 (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Agrícola	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Procesamiento de granos</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> <li>• Otros</li> </ul>	
<b>Actual Presidente:</b> Raúl Berton Ocampo	<b>Edad:</b> 60 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> Diciembre 2014	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 67
<b>Actual Gerente:</b> Héctor Ariel Rodríguez	<b>Edad:</b> 57 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 100	
<b>Trabajadores hombres:</b> 57	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 43	

38

<b>Nombre: Cooperativa Agraria Limitada de Salto (CALSAL )</b>	
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1956	
<b>Departamento:</b> SALTO	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 584 (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Agrícola; Ganadería ovina y Ganadería vacuna	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Almacenamiento y procesamiento de granos</li> </ul>	
<b>Actual Presidente:</b> Juan Grasso Olarreaga	<b>Edad:</b> 58 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	

<b>Fecha:</b> 19/10/2014	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 63
<b>Actual Gerente:</b> Cra Adriana Nobre	<b>Edad:</b> 50 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 72	
<b>Trabajadores hombres:</b> 63	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 9	

<b>Nombre: Cooperativa Agraria Limitada de Maldonado (C.A.LI.MA.)</b>	
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa Agraria	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1954	
<b>Departamento:</b> Maldonado	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 246 Cierre Ejercicio 30/06/14	
<b>Rubros principales:</b> Ganadería ovina y Ganadería vacuna.	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> <li>• Otros</li> </ul>	
<b>Actual Presidente:</b> David E. Fernández Gordillo	<b>Edad:</b> 56 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> 09/12/14	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 72
<b>Actual Gerente:</b> Eduardo Sosa	<b>Edad:</b> 53 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 17	
<b>Trabajadores hombres:</b> 13	<b>Trabajadoras mujeres:</b> 4

<b>Nombre: Central Lanera Uruguaya (CLU)</b>	
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa (2º GRADO)	

<b>Año de inicio de actividades:</b> 1967	
<b>Departamento:</b> Montevideo	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 15 cooperativas y SFR socias (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Ganadería ovina	
<b>Principales servicios a los socios:</b> Comercialización	
<b>Actual Presidente:</b> Alvaro Fosatti	<b>Edad:</b> 56 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> octubre de 2014	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 15
<b>Actual Gerente:</b> Diego Saavedra	<b>Edad:</b> 48 años
<b>Cantidad de personal dependiente: Total:</b> 115	
<b>Trabajadores hombres:</b> 94	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 21	

<b>Nombre: Unión Rural de Flores (C.A.R.L)</b>	
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1959	
<b>Departamento:</b> Flores	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 630 (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Agrícola; Ganadería ovina y Ganadería vacuna.	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Almacenamiento y procesamiento de granos</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> <li>• Otros.</li> </ul>	
<b>Actual Presidente:</b> Daniel Laborde	<b>Edad:</b> 50 años

<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> 21/11/14	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 79
<b>Actual Gerente:</b> Eduardo Montes de Oca	<b>Edad:</b> 57 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 101	
<b>Trabajadores hombres:</b> 88	<b>Trabajadoras mujeres:</b> 13

<b>Nombre: Sociedad de Fomento Rural de Tarariras</b>	
<b>Personería jurídica:</b> SFR	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1915	
<b>Departamento:</b> Colonia	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 250 (estimación) (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Agrícola, Ganadería vacuna y Lechería	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Almacenamiento y procesamiento de granos</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> </ul>
<b>Actual Presidente:</b> Daniel Räber	<b>Edad:</b> 40 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> 4/9/14	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 31
<b>Actual Gerente:</b> Enrique Gardiol	<b>Edad:</b> 62
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 83	
<b>Trabajadores hombres:</b> 75	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 8	

<b>Nombre: CONAPROLE</b>

<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa agroindustrial	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1936	
<b>Departamento:</b> PAIS	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 2100 (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Lechería	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> </ul>	
<b>Actual Presidente:</b> Alvaro Ambrois	<b>Edad:</b> 55 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> 2011	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> s/d
<b>Actual Gerente:</b> Ruben Núñez	<b>Edad:</b> 50 años
<b>Cantidad de personal dependiente: Total:</b> 2120 (1846 efectivos/274 eventuales) <sup>16</sup>	
<b>Trabajadores hombres:</b> 1781	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 339	

42

<b>Nombre: EL FOGÓN COOPERATIVA AGRARIA LIMITADA</b>	
<b>Personería jurídica:</b> Cooperativa	
<b>Año de inicio de actividades:</b> 1961	
<b>Departamento:</b> DURAZNO	
<b>Padrón social: Nº de productores socios activos:</b> 129 (con actividad en 2014)	
<b>Rubros principales:</b> Ganadería ovina y Ganadería vacuna	
<b>Principales servicios a los socios:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización</li> <li>• Venta de Insumos</li> <li>• Asesoramiento técnico</li> </ul>	

<sup>16</sup> Extraído de Memoria Anual 2014- Conaprole.

• Otros	
<b>Actual Presidente:</b> Ing. Agr. Alberto Folle	<b>Edad:</b> 62 años
<b>Ultimo acto electoral:</b>	
<b>Fecha:</b> 05-12-2014	<b>Cantidad de votos emitidos:</b> 38
<b>Actual Gerente:</b> Ing. Agr. Alejandro Mackinnon	<b>Edad:</b> 30 años
<b>Cantidad de personal dependiente:</b> Total: 9	
<b>Trabajadores hombres:</b> 6	
<b>Trabajadoras mujeres:</b> 3	