



SERIE DE ESTUDIOS  
Y REPORTES PROICSA

# FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE ORGANIZACIONES

DE **PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAÑA**  
DE AZÚCAR DE LA PROVINCIA DE **TUCUMÁN**



# Índice

---

<b>Introducción</b>	<b>02</b>
<b>1</b> ¿Porqué el fortalecimiento de las cooperativas?	<b>06</b>
<b>2</b> Estrategia de trabajo, marco normativo y acuerdos institucionales	<b>10</b>
<b>3</b> El instrumento: el plan de acción, su formulación y ejecución	<b>13</b>
<b>4</b> De cómo construir confianza y activar la demanda	<b>16</b>
<b>5</b> Diseño metodológico	<b>19</b>
<b>6</b> El seguimiento del plan de acción	<b>22</b>
<b>7</b> Actividades de capacitación y perspectiva de género. La participación de las mujeres en la cooperativa	<b>26</b>
<b>8</b> El contenido de los planes de acción y los fondos ejecutados	<b>30</b>
<b>9</b> En resumen	<b>39</b>
Anexo. Esquema metodológico del plenario-taller	<b>43</b>

## Introducción

---

Como instrumento de política, el PROICSA ha contemplado la integralidad del sector sucro-alcoholero del NOA atendiendo a sus particularidades territoriales, su compleja composición, la variedad en el empoderamiento de sus agentes, el conjunto de las asimetrías intra-sectoriales y su posicionamiento en el contexto económico local, regional y nacional. Como tal, sus acciones han pretendido impactar en el conjunto pero atendiendo las problemáticas específicas, de modo que fuera posible un mejoramiento en el desempeño competitivo de todo el sector.

La estrategia implementada en el marco del Componente V “Fortalecimiento de la estructura productiva y comercial de los pequeños productores de caña de azúcar”, implicó por tanto, la realización de acciones de alto impacto para el logro de objetivos como el incremento en la cantidad y calidad de caña producida, la mejora de los aspectos socio-organizativos y de gestión de las cooperativas, y la calificación de los productores mediante actividades de capacitación.

Estas acciones revistieron un carácter múltiple y obraron en simultaneidad, pretendiendo de esta manera, impactar sobre aquellos aspectos que se identificaron como estratégicos:

- a) las capacidades técnico-productivas en lo referido a la disponibilidad de recursos necesarios para la optimización de la producción;
- b) la calidad del material genético disponible como caña semilla, ajustado a las condiciones ambientales y de manejo agronómico en el ámbito de cada cooperativa y grupo de productores;
- c) la asistencia técnica necesaria para el logro de incrementos en la productividad predial y, por lo tanto, sectorial;
- d) las competencias cognitivas indispensables para la conjunción necesaria de los aspectos antes descritos a través de la capacitación.

Por su parte, la institucionalidad del Programa para la ejecución de cada una de las acciones mencionadas requirió de un importante esfuerzo. La estructura ah-hoc resultante es una constelación institucional donde participan los organismos de referencia para cada uno de los ejes operativos propuestos (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-INTA, Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres - EEAOC, Ministerio de la Producción de la Provincia de Tucumán, Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán - IDEP, Universidad Nacional de Tucumán, etc.), que sienta un precedente importante para futuros programas de asistencia al sector agropecuario, ya que ha permitido identificar y desarrollar capacidades institucionales complementarias a los objetos tradicionales de estos organismos.

En este sentido, la propuesta del PROICSA ha sido, desde todas sus instancias, la del trabajo colaborativo como una alternativa para la resolución de muchos de los problemas estructurales que afectan a la pequeña producción, con la posibilidad de promover intercambios, acuerdos de colaboración recíproca y/o alianzas estratégicas entre los actores.

El Reporte **PROICSA N° 1** describe la Estrategia de Fortalecimiento Insti-

tucional de Organizaciones de Productores de Caña de Azúcar llevada a cabo por el Programa en la Provincia de Tucumán entre 2013 y 2016, y presenta el enfoque, los lineamientos y el entramado institucional que orientaron su formulación y ejecución. En el mismo se da cuenta de su planificación y desarrollo así como de las acciones y los principales resultados producidos.

# 1. ¿Porqué el fortalecimiento de las cooperativas?

---

La estrategia de intervención diseñada para apoyar a las cooperativas de productores del sector azucarero propuesta por el PROICSA en la provincia de Tucumán se articuló alrededor de tres ejes: el fortalecimiento institucional; el desarrollo productivo, la sustentabilidad y la generación de excedentes; y la definición e implementación de proyectos especiales. El propósito fue el desarrollo de las capacidades de las organizaciones de productores cañeros (cooperativas, consorcios, etc.) para su integración en el territorio y su inserción efectiva y sostenible en las cadenas de valor.

Las cooperativas cañeras de la provincia de Tucumán fueron identificadas en un estudio de línea de base elaborado por el PROICSA hacia fines de 2012.<sup>1</sup> Este estudio recuperaba información valiosa sobre la situación de las cooperativas cañeras de la provincia para encarar las tareas asociadas a la iniciativa: la heterogeneidad del sector según antigüedad, nivel de capitalización y equipamiento, cantidad de asociados, entre otros atributos, y específicamente las carencias institucionales más relevantes que presentaban algunas de ellas.

La información relevada en el mencionado estudio permitió construir una tipología de cinco categorías que se detallan a continuación.

**Históricas Tipo 1.** Estas cooperativas presentaban una importante masa de asociados; más de 20 años de trayectoria; una oferta variada de servicios y actividades para sus socios; instalaciones (galpones de acopio, destilería, cámara de frío, etc.), maquinarias, vehículos y herramientas, lotes productivos y lotes semilleros; y balances, matrícula y designación de autoridades en regla.

**Históricas Tipo 2.** Eran cooperativas que también contaban con una masa societaria elevada pero con problemas de participación de sus asociados; con más de 20 años de presencia territorial;

---

<sup>1</sup> Cfr. PROICSA (2014) "Las cooperativas cañeras de la provincia de Tucumán", Informe del PROICSA N° 1, Buenos Aires, PROICSA - UCAR - Ministerio de Agricultura de la Nación.



## PROICSA

---

a diferencia de las anteriores, menores niveles de capitalización (si bien poseían instalaciones, maquinarias, vehículos o herramientas) y de servicios para sus asociados; y diversos problemas institucionales (balances, matrículas, etc.).

**Intermedias Tipo 3.** Estas cooperativas se destacaban por tener pocos asociados; una antigüedad mayor a los 10 años; un nivel de capitalización medio (instalaciones, maquinarias y herramientas varias); y ciertas situaciones de irregularidad (balances no presentados y mandatos de autoridades vencidos).

**Emergentes. Tipo 4.** Estas cooperativas, exceptuando una, tenían un nivel de asociación relativamente bajo; fundadas en un período reciente (2006-2011); institucionalmente activas (balances, matrícula y autoridades en regla); con algunos servicios y actividades para sus socios; problemas en la participación de los asociados; poseían instalaciones, equipamiento, escasas maquinarias y algunos vehículos y herramientas, lotes productivos y lotes semilleros.

**Emergentes Tipo 5.** Presentaban pocos asociados; menos de 7 años de actividad en el sector; bajos niveles de

capitalización y de oferta de servicios de sus asociados; aunque institucionalmente eran activas y con su situación formal en regla (balances, matrículas, etc.).

La heterogeneidad del sector obligaba a descartar un tratamiento generalizado y uniforme, y a adaptar la estrategia de intervención a las necesidades de cada una de las cooperativas. Entre abril y junio de 2013 se visitaron las 23 cooperativas cañeras identificadas previamente, con el fin de presentarles a sus autoridades y asociados las distintas líneas de acción propuestas por el programa y de generar los acuerdos necesarios para su incorporación.

Desde ese momento, se inició la construcción de vínculos de confianza con cada una de las cooperativas involucradas, que derivó en la elaboración participativa de 19 planes de acción de los cuales se ejecutaron 18, con una inversión directa de más de 37 millones de pesos.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> El monto consigna las transferencias no reembolsables para apoyo de los planes de acción y subestima la inversión total realizada en las cooperativas cañeras de Tucumán: debe incorporarse también la correspondiente a la instalación de lotes para la producción de caña semilla de alta calidad, la facilitación del proceso de regularización de la situación contable y legal (balances, actas, etc.), el apoyo técnico y la transferencia de conocimiento a los directivos y asociados.



Vale señalar que los montos transferidos por el Estado nacional en el marco del PROICSA fueron Aportes No Reembolsables (ANR). Dicha inversión permitió la adquisición por parte de las cooperativas de maquinaria agrícola (tractores, rastras, cargadoras, surcadores, pulverizadoras, cosechadoras integrales, equipos de cuatro paquetes para cultivo), vehículos y equipos de transporte (camiones, semirremolques, acoplados cañeros), y la edificación de infraestructura en las sedes de las asociaciones (galpones, tinglados, cercos, oficinas). También se incorporaron en los planes diferentes programas de actualización profesional. Además, la intervención per-

mitió regularizar muchas situaciones legales y contables. En conjunto, se capitalizó a las organizaciones de productores y se potenciaron los espacios de deliberación y toma de decisiones colectivas.

El presente documento describe la estrategia de fortalecimiento de las cooperativas cañeras de Tucumán desarrollada por PROICSA entre los años 2013 y 2016, y presenta sus principales resultados que, junto con la instalación y desarrollo de lotes semilleros para la producción y reproducción de caña semilla de alta calidad, constituyeron una estrategia de acción integral y articulada para el sector.

## 2. Estrategia de trabajo, marco normativo y acuerdos institucionales

---

La estrategia de trabajo se desarrolló a partir de una primera definición: evitar una convocatoria orientada a la presentación de “proyectos” por parte de los potenciales interesados. En cambio, se privilegió la construcción conjunta de la demanda, acompañando a las organizaciones en las distintas fases de intervención y colaborando con la regularización institucional (ante los organismos de contralor) de aquellas que lo necesitaran.

La metodología estuvo basada en la participación voluntaria y activa de los destinatarios mediante la identificación de las necesidades particulares y específicas de cada asociación, promoviendo la toma de decisiones de forma colectiva y la elaboración conjunta de los “planes de acción” y de su proceso de implementación. Con esa intención se formó un equipo técnico interdisciplinario (“equipo de cooperativas”) cuya tarea central fue establecer una relación personalizada con cada organización, activar y recoger las demandas y promover la formulación de los planes de acción.

A partir de esa definición se iniciaron pacientes conversaciones con cada una de las cooperativas con el fin de

establecer, como primera medida, su disposición para incorporarse al programa. El proceso de consulta permitió corroborar la heterogeneidad del sector cooperativo en la actividad cañera, en especial respecto de los diferentes relacionamientos con los organismos estatales. Las reuniones de trabajo se desarrollaron en las sedes de cada cooperativa, para explorar y establecer los compromisos que asumirían las partes involucradas. La información preexistente del estudio de línea de base junto con el diálogo intenso y frecuente con los propios actores permitieron ajustar y adaptar la estrategia en asociación con cada cooperativa.

No todas las cooperativas dispuestas a participar del programa se encon-

traban en condiciones institucionales de firmar un convenio con el Programa para el financiamiento de su plan de acción, debido a ciertas irregularidades de carácter formal (balances adeudados, falta de renovación de autoridades, etc.). En este sentido, la intervención del PROICSA permitió iniciar el saneamiento de la situación legal y contable de las cooperativas, que se complementó durante el seguimiento de la ejecución de los planes de acción, con instancias de formación y capacitación.

Las bases y el procedimiento operativo para el Fortalecimiento Institucional de Organizaciones de Productores Cañeros fueron aprobadas por la Resolución N° 945 del 19 de diciembre de 2014 del entonces Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, que habilitaba la formalización y financiamiento de los planes de acción. La norma estableció las condiciones que debían reunir las organizaciones destinatarias, las obligaciones y compromisos de las partes, las líneas estratégicas a partir de las cuales deberían orientarse los planes, el mecanismo para la presentación de las propuestas y la documentación necesaria, los gastos elegibles y no elegibles, y la forma de rendición de los fondos recibidos.

La citada resolución estableció un

monto máximo asignable a cada plan de acción (el equivalente en pesos de 300 mil dólares estadounidenses). Posteriormente, la Resolución N° 62 del 17 de marzo de 2016 del Ministerio de Agroindustria elevó el monto al equivalente a 450 mil dólares estadounidenses.

Para el desarrollo de los planes de acción, el PROICSA estableció distintos convenios de colaboración con instituciones nacionales y provinciales que posibilitaron la implementación de aspectos sustantivos de la estrategia de intervención.

El Ministerio de Desarrollo Productivo de Tucumán, a través de la creación de una Unidad de Coordinación Territorial (UCT) en el seno de su Unidad Ejecutora para el Desarrollo Productivo (UEDP), estuvo a cargo de la articulación de todas las acciones dirigidas a pequeños productores de la provincia y sus organizaciones, y específicamente en el marco de la estrategia de fortalecimiento institucional, colaboró en la logística (organización y convocatoria) de todas las actividades realizadas: capacitaciones, reuniones, visitas a las instituciones técnicas de apoyo, etc.

La Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres de la Provincia

## PROICSA

---

de Tucumán (EEAOC) y la Estación Experimental Agropecuaria Famaillá del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), dos de las instituciones públicas más reconocidas y con mayor trayectoria en la investigación y desarrollo tecnológico de la caña de azúcar y sus derivados de Argentina, ocuparon un lugar relevante en las acciones de transferencia de conocimiento a los productores asociados. La Universidad Nacional de Quilmes (UNQui) realizó la evaluación externa de los planes de acción asegurando la calidad técnica y la coherencia presupuestaria de cada propuesta. Además, ofrecieron el dictado de talleres de capacitación de acuerdo a la demanda surgida durante la etapa de formulación de los planes de acción. Con la misma inspiración se incorporaron los talleres ofrecidos por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

La participación del Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual de Tucumán (IPACyM) fue decisiva para apoyar la regularización de las distintas situaciones encontradas y, a la vez, mejorar las condiciones institucionales de las cooperativas. Asimismo, a través del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), se llevaron a cabo actividades tendientes a apoyar la formulación y el desarrollo de estrategias

de comercialización y distribución de productos y subproductos derivados de la caña de azúcar con agregado de valor, dirigidas a productores cañeros y sus grupos asociativos y cooperativas.

En suma, el PROICSA tuvo la voluntad de utilizar recursos institucionales disponibles en sentido amplio para alcanzar los fines propuestos. Se convirtió en articulador activo de las acciones y los esfuerzos de una red de agencias estatales de jurisdicción nacional y provincial de diferentes trayectorias e incumbencias, y actuó como un catalizador de esas competencias y energías para alcanzar las metas previstas. Ese movimiento favoreció el vínculo de esta red de agencias con las asociaciones de los pequeños productores de caña de azúcar, penetrando territorial y materialmente y suministrando la dotación de recursos de distinto tipo. Lejos de suponer que el éxito dependía de la posibilidad de encarar acciones de manera autónoma, el PROICSA se propuso en cambio, sensibilizar e impulsar la acción de un abanico de agencias estatales y actores productivos.

### 3. El instrumento: el plan de acción, su formulación y ejecución

---

La elaboración de los planes de acción exigió el desarrollo de un proceso de trabajo conjunto y sistemático entre el equipo técnico del PROICSA y cada una de las cooperativas, partiendo de la situación particular de cada organización.

**E**l instrumento de trabajo colaborativo entre el PROICSA y las cooperativas cañeras fue el “plan de acción” y mediante su intermedio se facilitó la asistencia técnica y el apoyo financiero. El plan de acción establece una planificación de actividades de dos años de duración junto con el compromiso que garantice su concreción, en particular el suministro de los requerimientos acordados.

Cada plan de acción podía recibir un apoyo equivalente a 300 mil dólares estadounidenses, que posteriormente fue incrementado a 450 mil.

El plan de acción articuló dos ejes o líneas potenciales de trabajo:

**1.** El fortalecimiento socio-organizativo, el desarrollo de servicios agropecuarios.

**2.** Los proyectos especiales para la agregación de valor.

El fortalecimiento socio-organizativo se orientó a mejorar las condiciones organizacionales y a garantizar la formación de los directivos y asociados para perfeccionar la gestión de las cooperativas. En esa línea se inscribieron acciones como la actualización en temas contables, legales, administrativos y financieros; el apoyo para servicios de comunicación; el desarrollo de capacidades dirigenciales; el acondicionamiento y equipamiento para la sedes de las asociaciones, entre otras.

El desarrollo de servicios agropecuarios apuntó a dinamizar y diversificar la oferta a los asociados, a la comunidad y a terceros, e incluyen el asesoramiento y apoyo técnico y la adquisición de bienes. Entre otros temas, se trabajó en la

## PROICSA

---

mejora de los servicios de cosecha, de comercialización de la caña de azúcar, de flete, y en la capacitación en técnicas y procesos productivos, además del financiamiento para la adquisición de bienes de capital, insumos e infraestructura.

Por último, los proyectos especiales para la agregación de valor fueron pensados para vincular las líneas estratégicas del PROICSA incluyendo la elaboración de estudios de factibilidad técnica y viabilidad económica. Se previó entonces el desarrollo de productos mediante procesos industrialización de la caña de azúcar que promovieran la diversificación productiva, y el mejoramiento de la infraestructura productiva, del manejo del agua y de sedes, galpones y salones de usos múltiples, entre otras iniciativas.

La elaboración de los planes de acción exigió el desarrollo de un proceso de trabajo conjunto y sistemático entre el equipo técnico del PROICSA y cada una de las cooperativas, partiendo de la situación particular de cada organización.

En primer lugar, se realizaron visitas periódicas y se organizaron jornadas de plenario-taller en las cuales fueron identificadas las necesidades y jerarquizadas las prioridades de cada organización. La convocatoria se realizó

a través de sus referentes y dirigentes buscando la asistencia de la mayor cantidad posible de asociados. Durante los talleres se animó al uso de la palabra a la totalidad de los asistentes.

En cada cooperativa se realizaron dos reuniones. En la primera, se reconstruía la historia de la organización en forma colectiva, destacando hitos y coyunturas particulares. Además, se identificaban, caracterizaban y jerarquizaban los problemas. Posteriormente, se reflexionaba sobre dichos problemas para proyectar potenciales soluciones. A partir de ese acuerdo, el “equipo de cooperativas” elaboraba un primer borrador de la propuesta técnica como base para el debate y la aprobación de los asociados.

En la segunda, el “equipo de cooperativas” hacía la devolución de los talleres de diagnóstico, recuperando la memoria del trabajo en la reunión previa y exponiendo las propuestas técnicas. Se discutían sus características y se elegían las más adecuadas. En algunos casos, el borrador del plan de acción fue sometido a su aprobación en el marco de una asamblea extraordinaria de socios. Esa metodología permitió que hacia fines de 2014 fueran elaborados y aprobados 14 planes de acción, otros dos lo hicieron hacia mediados de 2015 y tres más durante 2016.



Una vez formulados y aprobados por cada cooperativa, cada plan de acción fue sometido a una evaluación externa por parte de un equipo de especialistas de la Universidad Nacional de Quilmes, considerando tres parámetros:

- Viabilidad socio-organizativa e institucional, es decir, la capacidad de la organización para llevar adelante los objetivos de la propuesta.
- Coherencia técnica en el marco del contexto socioeconómico y productivo particular de cada organización, así como la relación existente entre las inversiones previstas, el cronograma pautado y los objetivos propuestos. Se analizó si las inversiones proyectadas eran acordes con su destino.
- Económico-financiero:

- a. presupuesto adecuado para su óptima ejecución.
- b. esquema de desembolsos coherente con el presupuesto presentado
- c. precios de referencia acordes con los precios de mercado.

Luego de emitidos los dictámenes e incorporadas eventuales modificaciones sugeridas, los planes de acción fueron evaluados y aprobados por un comité conformado por autoridades de la provincia de Tucumán y especialistas de la UCAR. Finalmente, la UCAR firmó los convenios con cada cooperativa y se dio inicio a su ejecución. En suma, los planes de acción aprobados y puestos en marcha permitieron conjugar tres principios fundamentales: calidad técnica de las iniciativas, participación activa de los involucrados y transparencia en la gestión de los recursos.

## 4. De cómo construir confianza y activar la demanda

---

La construcción de la confianza en una operación institucional de mediano plazo y la activación de la demanda resultaron tareas de gran relevancia para la formulación e implementación de los planes de acción.

La actividad del equipo técnico constituido para el acompañamiento de las cooperativas resultó ser un aspecto clave y tal vez el menos visible de la implementación de la estrategia reseñada. El “plan de acción” es el elemento objetivado y evidente que permitió ejecutar los desembolsos comprometidos para la adquisición de diferentes maquinarias y equipos y para la realización de las obras; sin embargo, el medio para concretarlo fue el trabajo intenso, dedicado y metódico de articulación social con cada una de las cooperativas. A través de las visitas a las organizaciones (algunas de ellas dispersas en el territorio y con escaso contacto con el ámbito oficial), el cultivo del conocimiento interpersonal y el diálogo con los referentes y asociados, el “equipo de cooperativas” construyó un vector decisivo para el desarrollo del proyecto: la confianza.

La confianza es una institución invisible con dimensión moral, que da lugar a la noción de integridad en las relaciones interpersonales, y en especial a la previsibilidad respecto de las conductas futuras. La confianza es una suerte de “economizador” que permite ahorrar una serie de pruebas y verificaciones dado que intermedia entre el conocimiento y el desconocimiento, entre lo que se sabe y lo que se ignora. La confianza permite establecer ese puente temporal entre el presente y la promesa de un futuro. La construcción de confianza supone por ello un arduo trabajo para dotar de credibilidad y certeza a una potencial acción futura, para otorgarle seguridad a una posible actividad práctica. Por lo tanto, la acción del “equipo de cooperativas” tuvo esa fundamental tarea, que debe considerarse en forma especial, puesto que carece del rasgo de lo cuantificable pero que,



en cambio, ofrece los resultados que se presentan en otra sección del informe.

Un segundo aspecto que merece destacarse se refiere a la necesidad de activar la demanda de las cooperativas. Dada la mencionada heterogeneidad del sector, algunas cooperativas desarrollaron habilidades relevantes en su relacionamiento con el mundo de la política, de los negocios y de la comunidad, con dirigencias activas y expertas en el manejo de variados y significativos vínculos con diferentes audiencias.

En esos casos, el desafío pasó por democratizar el uso de la voz hacia el conjunto de los asociados.

Sin embargo, otras organizaciones se encontraban alejadas de los centros urbanos, vinculadas por vías terrestres con malas condiciones de transitabilidad, sin conectividad a internet y con restricciones respecto de la calidad de las comunicaciones satelitales, con dirigentes y asociados menos acostumbrados a relaciones con otras instituciones; en otras palabras, frente al

## PROICSA

---

aislamiento y la desconexión, los lazos débiles con el Estado y el alejamiento de los circuitos comerciales dinámicos, la acción del “equipo de cooperativas” fue clave para darle forma a las oportunidades ofrecidas por el PROICSA. Sin ese proceso de activación, hubiese sido escasamente probable la posibilidad de recibir proyectos formulados mediante un esquema de competencia tradicional.

Complementariamente se promovió la ampliación de conocimientos, habilidades y actitudes de los consejos de administración de las cooperativas para mejorar su inserción comunitaria, su articulación con cooperativas del rubro, con las de otros rubros y con organizaciones sociales, además del relacionamiento con los diferentes niveles del Estado, todo con la finalidad de recuperar su autonomía y su capacidad de negociación en el mercado.

En suma, la construcción de la confianza en una operación institucional de mediano plazo y la activación de la demanda resultaron tareas de gran relevancia para la formulación e implementación de los planes de acción.

En este sentido, la selección de los perfiles técnicos que conformaron el “equipo de cooperativas” fue clave en el éxito

de la tarea. Especialistas en educación popular y de adultos, sociólogos, politólogos, administradores, contadores, especialistas en economía social e ingenieros agrónomos, dieron al equipo un carácter multidisciplinario que permitió encarar desde distintos ángulos y perspectivas la compleja problemática de esas organizaciones en una actividad con altos índices de informalidad y expuesta a condiciones adversas durante los últimos años (caída del precio del azúcar, aumento de los costos de producción, presión impositiva).



## 5. Diseño metodológico

---

El escenario principal de elaboración del plan de acción fue el plenario-taller. La convocatoria a una actividad de tamaño envergadura requirió de una cuidadosa planificación respecto de los resultados esperados y fundamentalmente del procedimiento adecuado para convocar y para alcanzar la participación activa de los asociados. En ese sentido, el diseño metodológico de la actividad fue de especial importancia.

**E**l diseño metodológico del plenario-taller fue construido por el “equipo de cooperativas” a partir de la propuesta original y de la reflexión sobre la puesta en práctica de un primer ensayo. El taller fue disparado, luego de una breve introducción, con la siguientes consignas: “¿Qué cosas positivas rescatamos del trabajo de la cooperativa?” y “¿Qué desafíos o problemas tenemos y podemos resolver?”, que fueron debatidas en grupos y luego expuestas, antes de cerrar con una conclusión en conjunto.

A partir de ese ensayo, se reformuló la propuesta revalorizando la elaboración conjunta del contexto (línea de tiempo o mapa territorial). Se concluyó que el taller sería, en sí mismo, un núcleo trascendente de la actividad de fortale-

cimiento de la cooperativa, y no simplemente un medio para la elaboración de un plan. Para ello era decisivo un dispositivo capaz de hacer escuchar la voz de todos los participantes. Con esos elementos se elaboró un esquema que se fue ajustando a medida que avanzaba la celebración de los talleres, en cuanto a los tiempos dedicados a cada actividad y a las formas de pasaje de una a otra para mantener la motivación, la coherencia y la continuidad del debate y de los acuerdos alcanzados. A la vez de recabar la información requerida, el escenario constituía un aporte al fortalecimiento colectivo, por ejercicio de la participación directa y el compromiso de los asociados, con especial atención en jóvenes y mujeres, habitualmente postergados en la deliberación colectiva.

## PROICSA

---

Como punto de partida del debate, con el propósito de dinamizar la interacción entre los asociados y fortalecer los lazos identitarios, se impulsó la confección de mapas territoriales (en algunos casos) y la reconstrucción de la memoria histórica (en otros). El abordaje del proceso histórico como una secuencia de eventos y acontecimientos de diferente escala (local, nacional y mundial) que ya habían afectado a la organización hizo emerger la experiencia respecto de la resolución de los inconvenientes y los conflictos asociados a ellos. Por eso se priorizó la reflexión sobre la "línea de tiempo" al principio de cada taller: ese momento produjo el vínculo generacional de la experiencia organizativa renovando el compromiso de los jóvenes con el aporte de los mayores.

En tanto sujeto histórico, la cooperativa carga con la responsabilidad de actuar sobre su futuro definiendo actividades e inversiones en forma comunitaria y participativa; la elaboración del plan de acción fue un modo concreto de atender a ese llamado. En el Anexo se presenta un detalle de la propuesta metodológica del plenario-taller.

La coordinación de los talleres estuvo a cargo de dos personas que obraron como facilitadores y al menos una per-

sona más para el apoyo logístico y tomar nota de los sucesos. Mientras uno de los facilitadores administraba la palabra, rescataba las ideas planteadas o lanzaba interrogantes, el otro cronometraba, escribía nuevos acuerdos en los afiches o bien esquematizaba alguna circunstancia con el propósito de, ante el plenario, abstraer aspectos específicos para analizar la problemática desde una perspectiva integral. El tiempo que disponía cada facilitador, a partir de que el otro asumía la coordinación instantánea, también fue valioso para lanzar nuevas preguntas o propuestas con mayor elaboración y de esa manera generar las condiciones para intensificar y enriquecer el debate.

Un factor que favoreció la realización de los talleres fue su coincidencia con la etapa del ciclo fenológico de la caña de azúcar, que no es muy demandante de mano de obra y por lo cual había disponibilidad para acomodar horarios y dedicar media jornada a la actividad. En un sentido complementario, el hecho de que la temporada tuviera una perspectiva de cosecha aceptable con precios razonables también influyó positivamente en el buen ánimo y predisposición (en particular, comparada con la temporada previa, que había sido pésima en cuanto a clima y precios).



## TALLERES DE DEVOLUCIÓN

---

En general, tanto las devoluciones establecidas como las propuestas contenidas en los borradores de planes de acción (que se examinan más adelante) fueron hechas en reuniones de los consejos de administración ampliados, que funcionaron como un nuevo pequeño taller. Los afiches utilizados durante el plenario-taller, aun expuestos en las

paredes, permitieron retomar la discusión y rememorar las diferentes propuestas surgidas.

Las opciones presentadas fueron analizadas con profundo criterio, incluso con contrapropuestas tales como la gestión de créditos complementarios a la inversión de PROICSA para llegar a la inversión aspirada o explorar acuerdos con cooperativas vecinas, entre otras alternativas.

## 6. El seguimiento del Plan de Acción

---

El PROICSA acompañó la ejecución de los planes de acción con una estrategia de seguimiento definida, a cargo de los técnicos del Programa y de terceros contratados. Esto incluyó la verificación continua del grado de avance de los planes de acción, y la identificación de dificultades y obstáculos, logros, imprevistos y oportunidades que fueron surgiendo sobre la marcha de la ejecución, es decir, un acompañamiento activo.

**E**l equipo de seguimiento contribuyó a resolver problemas y a sortear obstáculos, capitalizando oportunidades, e incluso introdujo rectificaciones necesarias –y razonables– para optimizar su ejecución.

El esquema de acompañamiento incluyó tanto el aspecto socio-organizativo como el técnico, que estuvo focalizado en los diferentes tipos de actividades implicadas en las inversiones planeadas: adquisiciones de maquinarias y equipos, obras de infraestructura, asistencia técnica, capacitaciones en materia productiva. Por último, se incluyó una tercera modalidad de seguimiento, que consistió en la auditoría socio-administrativa y contable.

Cada una de estas funciones incluyó tanto el seguimiento de los compromi-

sos de ejecución asumidos por la organización ante la UCAR como el desarrollo de actividades complementarias tendientes al fortalecimiento de sus capacidades para gestión de las inversiones y su crecimiento institucional.

Esa doble perspectiva de contralor de las inversiones y de acompañamiento a los actores en territorio aportó al fortalecimiento de la organización adjudicataria a la vez que permitió al PROICSA alcanzar una recuperación integral de la experiencia de ejecución, con enseñanzas para corregir sobre la marcha la propia metodología de intervención y retroalimentar la estrategia global del Programa.

Los planes de acción fueron presentados formalmente por las cooperativas al PROICSA; una vez aprobados y con

financiamiento adjudicado, comenzaron las actividades de seguimiento, que abarcaron la totalidad de la fase de ejecución hasta la finalización del plan.

La ejecución estuvo condicionada, básicamente, por las características propias de cada tipo de plan y por las circunstancias particulares de cada proceso de formulación. Este último aspecto no debe ser pasado por alto, pues los rasgos de cada cooperativa cuyo plan había sido aprobado y financiado, y su vínculo específico con el equipo técnico del PROICSA que participaba de la formulación jugaron un papel decisivo en los posteriores resultados obtenidos.

En los programas de desarrollo, suele considerarse que la ejecución de un proyecto es una mera consecuencia de las virtudes o defectos técnicos de las propuestas formuladas. Esa sesgada apreciación pasa por alto la elevada incidencia que tienen los rasgos idiosincrásicos de cada organización en el proceso mismo de formulación, y la importancia de los vínculos específicos que se van generando durante la intervención. Esto es particularmente cierto en el caso de grupos u organizaciones de pequeños productores, por la vulnerable situación política, socioeconómica y productiva en que se hallan.

Desde esta perspectiva, los actores sociales no son considerados receptores pasivos sino sujetos del propio desarrollo, de manera tal que toda influencia externa (Estado, mercado, grupos dominantes), es procesada y mediada por los protagonistas, en su respectivo contexto y en función de sus propios intereses.

Se trata de un campo socialmente construido a partir de la cooperación y la negociación entre los diferentes actores intervinientes. En esos términos, las cooperativas constituyen la vía de entrada y unidad de análisis del seguimiento y acompañamiento de los planes, así como del conjunto de los pequeños productores involucrados colectivamente a través de sus asociaciones.

El financiamiento y ejecución mediante planes comporta una modalidad particular de intervención y, como toda estrategia, presupone fortalezas y debilidades. En el caso del PROICSA, los planes ofrecen la posibilidad de afincar en terreno herramientas relativamente ágiles de formulación y ejecución, que a la vez ofrecen la posibilidad de alentar el protagonismo de los actores locales desde el planteo de sus necesidades y la formulación de propuestas concretas para satisfacerlas.

## PROICSA

---

Desde el programa se buscó que tanto las tareas de seguimiento y acompañamiento como el control de empleo de recursos se asentaran en una ordenada progresión de visitas en terreno, planificadas a partir de las características y necesidades de cada organización y de cada tipo de plan de acción. El sistema de seguimiento no constituyó una secuencia estructurada y definitiva, sino que se retroalimentó y modificó según la experiencia de las organizaciones y de los equipos de trabajo en terreno. Se diseñó un circuito de seguimiento que contempló la definición de tres etapas o momentos: inicio, avance y finalización.

Las reuniones y talleres de inicio se dieron para preparar –mediante encuentros entre técnicos del programa, dirigentes de las organizaciones y, eventualmente, técnicos externos y representantes de los proveedores– algunos requerimientos previos a la ejecución de los planes de acción: gestionar permisos ante organismos locales, acuerdos con las contrapartes técnicas, confeccionar carpetas técnicas de obra, de maquinarias o equipamientos, de asistencia técnica y capacitación, y otros materiales ilustrativos ad hoc. El propósito de esas reuniones fue generar un marco de transparencia y de participación de la mayor cantidad

posible de miembros de la organización responsable del plan, donde se brindara información y se asumieran los compromisos, no solo sobre aquellos aspectos que constituyeran un reflejo de los acuerdos contractuales, sino también los que hacen a la división y asignación de tareas y responsabilidades, tanto dentro de la organización como de parte de los técnicos intervinientes.

Durante la ejecución, se previó en el marco de la estrategia de seguimiento, una instancia de “balance intermedio”, que coincidiera aproximadamente en el tiempo con el logro de alguna meta intermedia prevista. Por ejemplo, la puesta en funcionamiento de alguna maquinaria o equipo, o la finalización e inauguración de un galpón. Esta resultó ser una ocasión importante para apuntalar la autovalorización de los actores locales intervinientes en el proceso (particularmente de aquellos más comprometidos en él) y para reflexionar en torno de las fortalezas y debilidades del momento.

Por último, el “equipo de cooperativas” realizó talleres de seguimiento y evaluación en las cooperativas que se encontraban en las etapas finales o que ya habían terminado de ejecutar sus planes de acción.



Durante estos talleres, el plenario buscó hacer memoria respecto de las acciones desarrolladas, mediante la construcción de una línea de tiempo desde el inicio del programa, con especial énfasis en 2015. Luego se trabajó en grupo sobre cada una de las líneas de acción y se evaluó lo realizado, identificando problemas y necesidades, y se pensó en las acciones necesarias a futuro. Finalmente se expuso lo debatido y se acordaron compromisos para darles continuidad a los procesos iniciados y sostenibilidad técnica y económica a las inversiones.

Entre las principales demandas emergentes se encontraron la formulación

de nuevos planes de acción, la necesidad de instancias de organización y articulación entre organizaciones, y la formación de jóvenes en materia de liderazgo y gestión, para favorecer el recambio generacional

Cada una de estas instancias se registró con un instrumento especialmente diseñado por el equipo técnico del PROICSA (informes de inicio, avance y final), en que se volcó toda la información recabada en las reuniones/talleres en las cooperativas y se registraron las modificaciones acordadas, los problemas encontrados y las recomendaciones necesarias para el cumplimiento del plan.

## 7. Actividades de capacitación y perspectiva de género. La participación de las mujeres en las cooperativas

---

Con el fin de dar respuesta a demandas emergentes y comunes surgidas durante el proceso de diagnóstico y formulación de los planes de acción, entre 2015 y 2016, se llevaron a cabo cursos de capacitación y talleres que convocaron a todas las cooperativas incorporadas al Programa.

### ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

---

El curso **“Gestión cooperativa y asociativismo”** estuvo a cargo de un equipo docente de la Universidad Nacional de Quilmes, en el marco de un convenio de colaboración firmado con el Programa. Se realizaron dos talleres en que participaron los referentes de distintas cooperativas distribuidos por zona geográfica en tres grupos (Sur, Centro y Este), y dos encuentros posteriores en cada cooperativa con la participación de sus asociados. En total, fueron seis talleres zonales (sobre temáticas generales de las que participaron las cooperativas de una misma zona) y 39 talleres en sede de las cooperativas.

El curso **“Operación y mantenimiento de tractores agrícolas”** fue dictado por docentes de la Universidad Nacional de Tucumán, en el marco de un convenio de colaboración firmado a tal efecto con la UCAR. Se realizaron cuatro encuentros distribuidos en dos sesiones teóricas –en la sede de la Cooperativa Ibatín– y en dos sesiones prácticas, en el Laboratorio del Departamento de Mecánica de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología (FACET) de la Universidad Nacional de Tucumán, con una convocatoria abierta a todos los productores vinculados a las cooperativas cañeras. Tuvieron lugar entre los meses de julio y agosto de 2015, y participaron 28 productores asociados de 14 cooperativas cañeras.



El curso “**Organización de frentes de cosecha en caña de azúcar**” también dictado por la Universidad Nacional de Tucumán, se desarrolló entre el 16 de septiembre y el 7 de octubre de 2015, en cuatro encuentros, y su objetivo fue mejorar la organización del complejo de máquinas y recursos humanos que participan en el proceso cosecha-transporte-recepción de caña de azúcar. Participaron de este curso 29 socios de 7 cooperativas.

Entre mayo y julio de 2016, se dictó un curso introductorio sobre “**Comer-**

**cialización**”, organizado por el Instituto de Desarrollo Productivo de la provincia de Tucumán, en convenio con el PROICSA. Se desarrollaron encuentros semanales de cuatro horas de duración sobre temáticas vinculadas con la comercialización en la actividad sucro-alcoholera, tales como el análisis del mercado de los productos y subproductos de la caña de azúcar, y la planificación de estrategias de comercialización conjuntas. Participaron 20 referentes y productores de cooperativas cañeras de Tucumán.

## PROICSA

---

### PERSPECTIVA DE GÉNERO Y PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES

---

Durante 2015 y 2016, en conjunto con la Unidad Ambiental y Social de la UCAR, se comenzó a analizar en qué medida y de qué forma las mujeres venían participando en cada instancia del Programa. Como resultado de ese análisis se confeccionó un documento de diagnóstico, cuyas fuentes de información fueron, entre otras, los planes de acción formulados por las cooperativas y algunas reuniones con el equipo técnico provincial y con referentes mujeres de cooperativas.

En términos generales, se concluyó que la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión de las cooperativas era baja; esto se reflejaba, por ejemplo, en la composición de las comisiones directivas y, si bien no estaba relevada la cantidad de socias, también se constató a través de los equipos técnicos que son pocas las formalmente asociadas. La mayoría de las mujeres que participan en ellas (en reuniones, actividades) lo hacen a través de sus maridos o de sus padres.

Según lo que se puede desprender de los planes de acción, aquellas cooperativas que contaban con mujeres en

sus cargos de dirección se caracterizaban por ser relativamente nuevas en su creación, por tener diversificada su producción (cooperativas no exclusivamente cañeras), por tener una vinculación activa con otros programas y áreas del Estado (como la Secretaría de Agricultura Familiar o los antiguos PRODERNOA y PSA). Además, prestaban especial atención al fortalecimiento de sus capacidades de gestión y administración de sus recursos y al mejoramiento de sus procesos participativos y socio-organizacionales.

Por otro lado, las cooperativas que no tenían mujeres en sus cargos directivos eran más antiguas y con una trayectoria histórica en la actividad cañera; eran las cooperativas grandes, con importante cantidad de socios, pero con dificultades para incorporar jóvenes. Los productores que las integran pertenecen a un estrato más capitalizado y los planes de acción que presentaron al PROICSA no incluyeron aspectos relacionados con el fortalecimiento socio-organizacional.

► Barreras y dificultades identificadas para la participación de las mujeres en las cooperativas.

Más allá de las dificultades generales que las mujeres de sectores rurales

suelen afrontar para formar parte de los espacios organizativos de sus comunidades, las cooperativas del sector cañero de Tucumán presentan algunas particularidades que se transforman en barreras para la participación efectiva:

**a.** La mayoría de las cooperativas cañeras exigen para asociarse algún tipo de titularidad sobre los recursos productivos (propiedad de la tierra, inscripción al monotributo para la venta de caña de azúcar, entre otros). Esta titularidad suele estar a cargo de los varones, motivo por el cual las mujeres que se asocian a las cooperativas son muy pocas. De ello se deriva que la participación de las mujeres en reuniones y actividades se da a través de sus esposos, y no como socias activas, lo cual impide, entre otras cosas, su votación en las asambleas donde se toman las decisiones.

**b.** Las mujeres involucradas con el PROICSA manifestaron sus dificultades para opinar en espacios donde la mayoría son varones (en reuniones, asambleas), sobre todo porque su punto de vista generalmente no es valorado, especialmente en lo que a cuestiones técnicas se refiere.

Por la necesidad del PROICSA de consolidar y profundizar el abordaje te-

rritorial que lo caracterizó desde sus inicios, la inclusión de la perspectiva de género se evidenciaba necesaria en la planificación de sus actividades. En este sentido, la baja participación relativa de las mujeres vinculadas a la actividad cañera, pero de presencia relevante como agentes económicos activos dentro de las unidades familiares de producción, requería de un reconocimiento por parte del Programa y de acciones concretas para revertir situaciones de desigualdad en el acceso a los recursos que se proveían.

## 8. El contenido de los planes de acción y los fondos ejecutados

---

A continuación se presenta un breve resumen del contenido de los planes de acción acordados y ejecutados por cada cooperativa mediante el apoyo financiero del PROICSA, y la forma en que fueron ejecutados los fondos en cada caso.

### PLANES DE ACCIÓN DE LAS COOPERATIVAS

---

#### → Cooperativa Cooperagro del Tucumán Ltda.

Esta cooperativa tercerizaba los servicios de cosecha y transporte de la caña. Además, para comercializar su producción, se vinculaba con tres ingenios, hecho que sumado a la dispersión de los productores asociados dificultaba la gestión del transporte durante la cosecha. Por último, las maquinarias de uso común se encontraban deterioradas.

El plan de acción contempló la compra de un camión 220 HP, un acoplado, un semirremolque, cubiertas para esos dos equipos, y el pago de los trámites de licencia de conductor profesional para dos asociados. Con el fin de pres-

tar el servicio de cosecha integral, se obtuvo una cosechadora en verde desarrollada por el INTA, junto con la adquisición de un tractor doble tracción de 117 HP con opción marcha lenta para la utilización de dicha máquina.

#### → Cooperativa Agropecuaria Santaneña Ltda.

La cooperativa presentaba dificultades para contratar servicios de transporte, dado que los prestadores priorizaban producciones de mayor escala. Además, una notable la falta de mantenimiento de caminos terciarios hacia las colonias y cierre de caminos vecinales donde se encontraban sus asociados, cuyos terrenos poseían fuertes ondulaciones que dificultaban el transporte de la caña cosechada. Se decidió implementar una estrategia de transporte traccionado mediante



la adquisición de un tractor de 130 HP con doble tracción, y accesorios para ser utilizados en predios y caminos terciarios. Dado que el transporte de la caña por ruta hasta los ingenios se completa con un camión propio, se previó la compra de un acoplado y cubiertas.

→ **Cooperativa Agropecuaria  
Los Nacientes Ltda.**

El plan fue formulado para dar respuesta al incremento de la producción de caña y del volumen de azúcar a

comercializar a través de la organización. Para el transporte de la producción desde las fincas hacia el ingenio se adquirió un camión de 220 HP, un acoplado cañero de tres ejes, un semirremolque de dos ejes, cubiertas para el acoplado y el semirremolque y, por último, se tramitaron licencias de conducir para dos asociados de la cooperativa.

Otro problema era el deficiente almacenamiento del azúcar reintegrado por los ingenios (maquila), y la protección de la maquinaria. En función de ello,

## PROICSA

---

se previó la terminación de un galpón de 300 m<sup>2</sup> (cuatro paredes, contrapiso, aberturas e instalación eléctrica).

### →Cooperativa Agropecuaria 20 de Junio Ltda.

La cooperativa previó evitar la venta de caña de azúcar en pie y la dependencia del acopio de azúcar en el ingenio. Entre los servicios que la cooperativa proveía a sus asociados se encontraban la carga de la caña de azúcar y su transporte hasta el ingenio, y la comercialización del azúcar (obtenida en la maquila). En menor medida, también realizaba para sus asociados prácticas agronómicas como el control de malezas y la fertilización.

El plan de acción previó la adquisición de una pulverizadora de 600 litros, un tractor de 110 HP con cabina, un semirremolque, un acoplado, un surcador, cubiertas para acoplado y semirremolque, una desmalezadora y repuestos para la reparación de la cargadora de caña de azúcar, bomba hidráulica, mangueras de fluido, rulemanes, cambio de comando de caja de cambio y dirección. Además, se proyectó la construcción de un galpón de 100 m<sup>2</sup> para usos múltiples, con oficina para sede administrativa. Su construcción incluyó el revoque grueso para la administra-

ción, sanitario, oficina y depósito, dirección técnica y mano de obra.

### →Cooperativa Agropecuaria La Esperanza de El Cortaderal Ltda.

La cooperativa buscó mejorar la prestación de servicios a los asociados. Para las actividades de laboreo y cultivo solían contratar el servicio de terceros o usar maquinaria obsoleta, lo que encarecía los costos y disminuía el rendimiento. Era necesario sustituir la cosecha semimecanizada y, en otros casos, dejar de pagar el servicio de cosecha integral. Por lo tanto, se incorporó una rastra de 24 discos, un surcador doble, un equipo de cultivo Indujor-subsolador, un tractor de 150 HP y una cosechadora en verde Cañera INTA. La cooperativa carecía de oficina y salón de reuniones, sitio para guardar herramientas menores y depósito de azúcar. Se construyó entonces un galpón de 100 m<sup>2</sup> con oficinas, sanitarios y depósito, incluida la terminación de revoque grueso, la dirección técnica y la mano de obra.

### →Cooperativa Agropecuaria Alto Verde Ltda.

El plan de acción previó facilitar la provisión de servicios de cultivo, cosecha y transporte mediante la compra de un

equipo de cultivo de cuatro paquetes con abonador incorporado, una máquina cortadora y una máquina cargadora.

La cooperativa contaba con un camión Iveco, al que se le sumó un acoplado cañero con volquete y semirremolque para completar un equipo de transporte apropiado para la actividad cañera.

#### → **Cooperativa Agropecuaria Cruz Alta Leales 306 Ltda.**

Resultaba prioritario mejorar la prestación de servicios a los asociados en las actividades de cultivo y cosecha para la producción de caña de azúcar: preparación de suelo, plantación, control de malezas mecánico (aporque, pasada de rastra) y químico, fertilización y cosecha. Se contempló la adquisición de un tractor de 160 HP, un equipo de cultivo de caña con paquetes de 5 cuchillas para cortar maloja, una rastra de 24 discos, un equipo de cultivo de 4 paquetes y un surcador.

#### → **Cooperativa de Provisión de Servicios Agropecuarios San Antonio de La Tuna Ltda.**

El plan de acción previó acciones destinadas a superar limitantes comerciales y de valor agregado, con una cosecha dinámica y labores oportunas. Se

contempló la adquisición de un tractor doble tracción de 105 HP, una rastra de disco desencontrada doble acción y una hélice desmalezadora, junto con la construcción de un galpón para el almacenaje de azúcar.

La cooperativa contaba con una planta de producción de miel, para la cual solicitó la financiación de insumos para fraccionar productos (envases y tapas) y una máquina empaquetadora de frascos con nylon termocontraíble que le diera solvencia económica y generara un stock en rotación para el envasado de miel; además se contrató a un consultor para un estudio de mercado para posibles productos alternativos.

#### → **Cooperativa Agropecuaria Cañeros Unidos Ltda.**

Se planteó la necesidad de aumentar la cantidad de asociados comprando una cosechadora integral que les prestara un nuevo servicio, dado que en los últimos años se retiró un grupo numeroso tentado por los servicios brindados por ingenios e intermediarios. El ingenio priorizaba dar servicios de cosecha a los productores con problemas financieros que habían vendido la caña en pie, relegando a los asociados de la cooperativa. Sus asociados son pro-

## **PROICSA**

---

ductores mínimamente capitalizados que disponen de tractores y acoplados para transportar al ingenio la caña cosechada, tienen una amplia experiencia en manejo de maquinarias agrícolas y desde hace varios años la mayoría de sus lotes vienen siendo cosechados por integrales, por lo que conocen la técnica de cosecha mecanizada y sus parcelas están adaptadas a tal tecnología. Por ello, se compró una cosechadora integral de caña de azúcar de 174 HP para completar el frente de cosecha. Adicionalmente, se previó la compra de equipamiento informático para las oficinas de la cooperativa.

### **→ Cooperativa de Provisión de Servicios Agropecuarios Las Maravillas Ltda.**

La falta de disponibilidad de transporte para la caña semilla desde los semilleros que la cooperativa instaló a través del PROICSA hasta los lotes comerciales, las dificultades para el traslado de la producción hacia los ingenios y la necesidad de ampliar la cartera de clientes y de mercados para la venta de la producción de azúcar y la compra de insumos a mejores precios, fueron algunos de los problemas identificados. Para superar esas limitaciones se propuso la adquisición de un camión con batea y un paquete de

maquinarias compuesto por un tractor equipado con una rastra de discos doble de 28 platos de 26", un cincel de 11 púas y un equipo de pulverización de 3 puntos de 600 litros. De esa manera, mediante la prestación de servicios en forma organizada, se pretendió facilitar la renovación de los cañaverales, las labores agronómicas en las fincas de los socios y el transporte de la producción a los ingenios de manera oportuna.

### **→ Cooperativa Agropecuaria Los Barrientos Ltda.**

La caña era cosechada con máquinas integrales de contratistas, con una cosechadora en verde del INTA (que aún no ha podido ser puesta en funcionamiento y que resulta pequeña para la superficie implantada) y –a través de la cosecha manual– también tercerizando el servicio.

Se propuso la adquisición de una cosechadora integral para la cosecha mecanizada de caña de azúcar de sus asociados. En virtud del volumen de caña que la cooperativa comercializa, se previó que la cosechadora integral estaría trabajando al máximo de su capacidad operativa, evitando la quema de la caña y minimizando costos.

→ **Cooperativa Agropecuaria de Provisión, Transformación, Comercialización y Consumo Ibatín Ltda.**

El objetivo del plan de acción consistió en aumentar el rendimiento de la cosecha. Para ello se pidió la incorporación de una máquina cosechadora de última generación de reducidas dimensiones que permitiera realizar el trabajo en terrenos chicos. La adquisición de la cosechadora se acompañó de una planificación adecuada de la cosecha. Con la inversión realizada, la cooperativa estaría en condiciones de brindar servicios de cosecha a los productores interesados (250 toneladas diarias de capacidad de la máquina cosechadora).

→ **Cooperativa de Trabajadores Unidos de Trabajo Agropecuario Ltda. (Campo de Herrera)**

El objetivo fue incrementar el nivel de ocupación de los asociados por medio de la adquisición de maquinarias e implementos agrícolas para sus propios cultivos y para prestar servicios agropecuarios a terceros: un tractor de 180 HP, dos tractores de 120 HP, una pulverizadora y una pala de arrastre.

En este sentido, el plan pretendía coadyuvar a la generación de nuevos

puestos de trabajo en los períodos interzafra, para aumentar los ingresos de la cooperativa en épocas cuando cesa la ocupación de los asociados, mayormente vinculados a la caña; incrementar la eficiencia en la gestión de cada unidad productiva dentro de la cooperativa, incluyendo la provisión de servicios agropecuarios; y disminuir los costos y tiempos de las prácticas de laboreo en la explotación de caña de azúcar de la cooperativa.

→ **Cooperativa Agropecuaria Don Pepe Limitada**

Al momento del diagnóstico, la cooperativa tercerizaba los servicios de cosecha y transporte. A su vez, se observaban dificultades para la renovación de sus cañaverales, deficiencias en los procesos de fertilización y control de malezas, y técnicas de cosecha ineficientes. Se planeó entonces mejorar las condiciones productivas y la prestación de servicios de la cooperativa a sus socios.

Se contempló la adquisición de un tractor de 160 HP, 2 acoplados cañeros (de 3 y 2 ejes), una rastra de 28 discos, un cincel de arrastre de 9 púas, una máquina pulverizadora de 3 puntos, un equipo cultivador de 4 paquetes y un equipo de cultivo de caña Indujor.

## **PROICSA**

---

Se dictaron capacitaciones para uso y mantenimiento de maquinarias, y de buenas prácticas agrícolas, y se previó adquirir equipo básico de oficina.

### **→ Cooperativa Agropecuaria Productores Unidos de Mancopa Ltda.**

Los principales problemas identificados fueron la escasa adecuación de la maquinaria y de los equipos a las actividades de cultivo y cosecha, la falta de equipamiento específico para el transporte de la producción y la deficiente formación en administración, gestión y organización de la cooperativa. En tal sentido, el objetivo del plan de acción fue fortalecer sus servicios tecnoproductivos mediante la adquisición de maquinaria y herramientas específicas (una cosechadora de caña verde INTA, un tractor de marcha ultralenta de 95 a 120 HP, un camión chasis largo para 800 toneladas y un semirremolque cañero de dos ejes 8,6 metros). Además, se previó la capacitación en gestión y administración de cooperativas, y en mantenimiento y gestión de maquinaria agrícola.

### **→ Cooperativa El Saladillo Ltda.**

Los principales problemas identificados se centraban en la carencia de ma-

quinaria para cosechar y trasladar la producción, servicios de alto costo. De esta manera se producía la dependencia con compradores de caña en pie debido a las deficiencias en la comercialización, administración y planificación de la cooperativa por falta de herramientas de trabajo. También presentaban grandes dificultades para realizar adecuadamente las tareas de labranza y cultivo debido a que la maquinaria y herramientas que tenían son obsoletas y antiguas.

En tal sentido, se buscó fortalecer las actividades de producción, labranza y transporte mediante la adquisición de maquinaria y herramientas (tractor de 160 HP, una rastra de disco, un equipo cultivador y abonador estilo DOLBY, un surcador doble, caja, acoplado y una pulverizadora de levante de 600-700 litros) y capacitaciones en gestión y administración de cooperativas, y en mantenimiento y gestión de maquinaria agrícola. A su vez, se previó la adquisición de equipamiento informático para facilitar el registro y la socialización de la información.

### **→ Asociación para el Desarrollo Agropecuario del Este (A.D.A.E.)**

La A.D.A.E. es una asociación civil que a nuclea cuatro cooperativas de la zona y

un grupo de productores con asistencia técnica del INTA y PROICSA, y cuenta con la participación activa de 87 productores asociados y más de 70 productores con intenciones de solicitar sus servicios.

La Asociación alcanza una producción de caña de aproximadamente 40.000 toneladas anuales, lo cual genera las condiciones necesarias y suficientes para administrar un frente de cosecha. Se contempló la adquisición de una cosechadora integral de caña de azúcar de entre 180 y 200 HP, de alta maniobrabilidad y diseñada para operar en lotes pequeños y cabeceras angostas. Además, se adquirirá un carro auto-vuelco de 8 a 10 toneladas de caña, que recibirá la producción de la cosechadora y la depositará en los carros de transporte. La propuesta se completa con la capacitación en mantenimiento y administración de la cosechadora adquirida.

### → **Cooperativa de Provisión de Servicios Agropecuarios Doña Juana LTDA.**

La cooperativa posee problemas vinculados con la cosecha y el transporte, ya que cuenta con una cosechadora integral Cameco del año 1995 en funcionamiento, pero severas falencias en el

transporte para el funcionamiento óptimo de su potencial. Por tal motivo, se pagaba un alto costo por los servicios de transporte. Contar con transporte propio es una ventaja para fortalecer la operatividad de la cosecha en tiempo y forma, y para ampliar el servicio a un mayor número de productores.

El plan de acción contempló la adquisición de implementos y maquinarias destinadas al transporte de la caña cosechada (tractor cuartero, acoplado, caja cañera y camión 220 HP). Además, brindar asistencia técnica para el mantenimiento y uso de la maquinaria; capacitaciones específicas vinculadas a la gestión asociativa y administrativa de la cooperativa y al uso de maquinarias y herramientas. Por último, el plan prevé un equipamiento informático con acceso a internet.

### **LOS FONDOS EJECUTADOS**

---

De acuerdo a la **Tabla 1**, es posible apreciar el detalle de los fondos financiados a partir de la puesta en marcha de los planes de acción y que capitalizaron a cada asociación de productores con montos relevantes por un total de más de 37 millones de pesos.

## PROICSA

**Tabla 1.** Provincia de Tucumán. Planes de acción financiados por el PROICSA según cooperativa y montos. En pesos.

COOPERATIVA	FINANCIAMIENTO PROICSA SEGÚN CONVENIO	EJECUTADO
20 De junio	\$ 2.619.499,79	\$1.929.499,79
Cooperagro	\$2.276.620,86	\$2.276.620,86
Esperanza del cortaderal	\$2.376.976,55	\$1.487.422,58
Adea	\$6.026.020,00	\$5.435.376,78
Los nacientes	\$1.982.729,80	\$1.297.564,00
Santaneña	\$1.176.711,33	\$1.047.158,00
Alto verde	\$1.920.161,00	\$1.920.161,00
Cal 306	\$1.637.939,20	\$1.637.939,20
Cañeros unidos	\$2.651.701,99	\$2.651.701,99
La tuna	\$1.557.195,52	\$901.935,00
Los barrientos	\$2.651.701,99	\$2.651.701,99
Las maravillas	\$2.658.000,00	\$2.471.000,00
Campo de herrera	\$2.978.292,36	\$2.978.292,36
Ibatín	\$2.651.701,99	\$2.651.701,99
Don pepe	\$2.205.179,59	\$1.884.934,24
Mancopa	\$2.228.249,33	\$2.100.024,78
Saladillo	\$3.033.505,00	\$2.954.108,05
Doña juana	\$3.529.200,36	
<b>Total</b>	<b>\$46.161.386,65</b>	<b>\$38.277.142,61</b>

Fuente: PROICSA.

## 9. En Resumen

---

La estrategia arrojó resultados positivos tanto en aspectos materiales (obras, maquinarias y equipos, superficie renovada con caña semilla de alta calidad) como no materiales (fortalecimiento organizativo, vínculos con instituciones oficiales y con otras cooperativas, actualización de saberes y técnicas productivas).

**L**as cooperativas consideraron cuatro caminos de inversión:

- a. Maquinaria para ampliar o mejorar los servicios intraprediales.
- b. Transporte.
- c. Mecanización de la cosecha o de una parte de ella.
- d. Acopio de sus productos, que se complementaban con capacitación en diferentes planos, desde la operación de maquinaria hasta la gestión cooperativa.

Desde el “equipo de cooperativas” se impulsó la dotación de equipamiento de oficina para facilitar la gestión y comunicación, medición y registro de lluvias y grado sacarino de la caña. Por lo tanto, también se incorporaron elementos complementarios a la discusión general.

A la vez, la estrategia permitió mitigar,

en especial para el grupo de cooperativas más pequeñas y de reciente creación, el problema del aislamiento por dispersión territorial y mal estado de los caminos, la debilidad de los lazos con muchas instituciones oficiales, la desconexión con los circuitos comerciales más dinámicos, la tensa relación con los proveedores de insumos y los contratistas de servicios, las exigencias renovadas de los ingenios, en virtud de ese conjunto de situaciones. Como señaló el dirigente de una de las cooperativas destinatarias de la estrategia: “Los programas pasaban por la ruta, nunca por los caminos vecinales”. La presencia estatal activó la voz de los pequeños productores asociados, los puso en relación con nuevos actores y potenció sus oportunidades.

El documento describe con detalle el apoyo brindado a las cooperativas mediante el desarrollo y el financiamiento

## PROICSA



de los planes de acción. No obstante, este trabajo debe ser considerado en el marco de la estrategia integral del PROICSA dirigida a los pequeños productores de caña de azúcar de la provincia de Tucumán: la puesta en marcha de un programa de capacitación y asistencia técnica dirigido por más de 40 extensionistas (Convenio con INTA) a unos 2.700 productores en más de 250 grupos de trabajo, que permitió difundir mejores prácticas agronómicas y nue-

vas tecnologías aplicadas a la actividad cañera; la estrategia de producción de caña semilla de alta calidad dirigida por la EEAOC que impulsó la renovación de más de 1.800 hectáreas de plantaciones comerciales con nuevas variedades, lo que diversificó el cañaveral tucumano y permitió a estos productores el acceso a semilla de calidad superior, más productiva y con ausencia de enfermedades; la realización de numerosas actividades de capacitación

y actualización profesional orientadas a jóvenes, productores y profesionales en diferentes temáticas vinculadas con la producción de la caña de azúcar. En suma, una inversión de alrededor de 15 millones de dólares estadounidenses que se tradujeron en una de las mayores intervenciones estatales en el mejoramiento de las condiciones productivas de un sector tan relevante para la economía de la provincia como el de los pequeños productores de caña de azúcar.

Por último, complementariamente a esta intervención, se diseñó y aprobó para su ejecución entre 2017 y 2018 el proyecto de obra para la readecuación del sistema de drenaje de la cuenca productiva del río Balderrama, que resolverá los graves problemas de anegamiento que aquejan a los productores afincados en el núcleo cañero de la provincia, y se propuso la financiación de nuevos planes de acción, esta vez a través de la promoción del trabajo colaborativo entre cooperativas y grupos de pequeños cañeros, con el objetivo de promover acuerdos, intercambios comerciales y actividades a desarrollar en forma conjunta.

A través de la formulación y financiamiento de 7 (siete) planes de acción en red de los que participaron 17 (diecisie-

te) cooperativas, 1 (un) consorcio y 10 (diez) grupos de productores independientes (que en total nuclean a alrededor de 1500 productores), se buscó potenciar e incrementar la competitividad y la sostenibilidad del sector mediante la promoción y el desarrollo de actividades relacionadas a la producción cañera (unidades de servicios de cosecha y transporte, desarrollo de proyectos de diversificación productiva en base a la caña, desarrollo y comercialización de nuevos productos, mejoramiento de la infraestructura productiva, etc.), u otras actividades complementarias que posibiliten el crecimiento, la capitalización y el empoderamiento de este sector productivo, identificando nuevas oportunidades de mercado, la promoción de la colaboración entre cooperativas y grupos y el trabajo en redes.

Queda pendiente para los próximos años el desafío de la sostenibilidad de las inversiones realizadas, en particular en cuanto a los costos de mantenimiento de los nuevos equipos, que ameritarán la creación de nuevos valores a partir del significativo aporte a la capitalización y a la productividad del sector.

# Anexo

---

ESQUEMA METODOLÓGICO DEL PLENARIO-TALLER



Anexo. // Esquema metodológico del plenario-taller

<b>PRIMERA INSTANCIA: PLENARIA</b>			
<b>MOMENTO</b>	<b>EJE</b>	<b>MATERIAL NECESARIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<p><b>MOMENTO INICIAL</b></p> <p><b>Presentación y acuerdos de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>15 minutos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentados en ronda, cada uno se presenta siguiendo las consignas sugeridas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nombre, b) ubicación de su parcela y vivienda (para identificar dirección geográfica: "vivimos 3 km al norte de acá"), c) ¿de qué viven? (solanos agropecuarios, otros ingresos).</li> <li>• Los agentes externos (PROICSA, INTA, EEAD, etc.) se presentan con similar consignas.</li> <li>• Se acuerda horario de finalización (y se respeta).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un croquis del lugar, afiche donde se marcan rutas o pueblos y se van ubicando las familias con un punto o dibujo de casa a medida que se van presentando.</li> <li>• Cuando el tiempo y el número de participantes lo permiten, el grupo confecciona su mapa, o cada uno se ubica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presentación es muy importante porque les da la palabra inicialmente, se conoce a todos los que están hablando y se genera un clima de confianza. Queda claro que el plenario-taller se hace entre todos.</li> <li>• Ayuda a los facilitadores a identificar a los productores, su dispersión geográfica, la distancia de ingenios, etc.</li> <li>• Distender con preguntas a los más reticentes para que hablen de temas sobre los que se sienten seguros: las actividades que realiza en la parcela, con quien trabaja, sobre familiares, etc.</li> </ul>
<p><b>MOMENTO 1</b></p> <p><b>Historia de la organización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>25 minutos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea de tiempo.</li> <li>• Lluvia de ideas, consigna: "Entre todos vamos rescatando la historia de la cooperativa, los hechos salientes, y se los compara y contextualiza con momentos históricos de la provincia o el país".</li> <li>• Se apela a la memoria individual de los mayores y de todos los presentes. Se inicia con preguntas: ¿Cómo fue que llegamos hoy hasta aquí?, ¿Cuándo y cómo nace esta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos pegados horizontalmente (3). El facilitador toma nota sobre una línea trazada con marcador, donde aparece al final un punto con la fecha del taller (es el punto de partida).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este momento es un disparador pero deben aparecer cosas importantes que definan el contexto. Los elementos que jugaron a favor o en contra de los agricultores familiares, número de cañeros familiares existentes en las distintas décadas hasta hoy, qué pasó con el trabajo, cuando apareció la cosechadora integral algún cambio en el uso de la tierra, aparición de tecnología sustitativa de mano de obra. Y qué acciones colectivas exitosas registran. ¿Cómo hicieron los mayores para superar problemas?</li> </ul>

	<p>cooperativa? Cual es el contexto en el que se dieron esos hechos. Se anotan en el afiche, en la parte superior, los hechos vinculados a la cooperativa y en la inferior, los hechos provinciales y nacionales. Se utilizan distintos colores para distinguir hechos positivos de los de impacto negativo, las conquistas grupales o del sector, y las variables macro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al final, el facilitador sintetiza las ideas sobresalientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al hacer la integración del proceso histórico que los llevó a estar sentados en el plenario-taller, se rescatan las estrategias que usaron los mayores para pasar las crisis, con lo cual queda “en boca” para el próximo momento. Generalmente hay que frenar los aportes orales, ya que empiezan a emerger posibles soluciones para los problemas actuales que se van identificando masivamente y sin prioridad. etc.</li> </ul>		
<p><b>MOMENTO 2</b></p> <p><b>Problemas actuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>40 minutos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Problemas desde la perspectiva individual:</b> cada participante escribe 3 problemas que identifica individualmente en papellitos separados: un problema / un papel.</li> <li><b>Problemas grupales:</b> identificación y priorización de problemas:             <ul style="list-style-type: none"> <li>los facilitadores los van leyendo y se discute grupalmente la ubicación que le corresponde en una matriz según sean problemas: i) personales o prediales, ii) de la cooperativa, iii) de la región, iv) de todos los cañeros tucumanos (o productores familiares argentinos).</li> <li>Se ponderan los problemas más destacados o repetidos. Y se visualizan con círculos “familias o grupos de problemas similares”</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Papeles de 10cm x 6 cm o mayores en cantidades suficientes para los participantes. Se asignan 3 papellitos a cada uno, en cada papel se escribirá una idea/ problema. El facilitador enuncia la consigna y ayuda a quien no sabe escribir, y ayuda a pegar los problemas en los cuadros según criterio.</li> <li>Nota: si el grupo es numeroso se reduce el número de papellitos / problemas, por participante.</li> </ul>		
	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="603 467 679 674">                 Individuales Zonales             </td> <td data-bbox="603 264 679 467">                 Cooperativos Tucumán/Pais             </td> </tr> </table>	Individuales Zonales	Cooperativos Tucumán/Pais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ayuda a visualizar en cuál cuadrante hay mayor cantidad de problemas.</li> <li>Se saca una primera conclusión del cuadrante con mayor cantidad de papellitos o problemas. Esto permite distinguir si la cooperativa es un grupo de individualidades (si la mayoría estuviera en el primer cuadrante) o bien si sienten que les será difícil resolver algo por sus medios, ya que la problemática está ligada al contexto, gobierno u agentes externos, si estuvieran priorizados problemas del tipo del cuarto cuadrante. Cuando la mayor cantidad de problemas está en el cuadro de Cooperativa, tendrán más insumos de problemas para solucionar.</li> </ul>
Individuales Zonales	Cooperativos Tucumán/Pais			



PRIMERA INSTANCIA: PRIMERA INSTANCIA: PLENARIA			
MOMENTO	EJE	MATERIAL NECESARIO	OBSERVACIONES
<b>MOMENTO 3</b> <b>Priorizando problemas comunitarios con posibilidades de solución</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 minutos</li> </ul> <p><i>Opcional para cooperativas grandes que replican similar taller en subse-des.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador toma los problemas de los afiches y se hace la priorización. En caso de que no se consiga un consenso por debate, se prioriza "votando o eligiendo" un problema por persona, levantando la mano. En la mayoría de los casos se accede a la priorización por consenso</li> <li>• <b>Se toman los problemas priorizados en la Asamblea principal y se priorizan.</b></li> <li>• Los papelititos que contienen un problema del diagnóstico inicial se reparten y entre todos se leen y se los pondera por importancia. Quedan pegados en la parte superior del afiche los que se consideran más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcadores de colores en un nuevo afiche en que se enumeran los problemas propuestos.</li> <li>• Papelititos con los problemas del diagnóstico de la sede principal.</li> <li>• Un afiche vertical largo u otro objeto donde pegarlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se van perfilando los interesados en cada problemática en particular para la conformación de los grupos. Una vez agotados los problemas que salieron en primera instancia, se agregan aquellos que emerjan posteriormente. Para ello, se puede facilitar con preguntas sobre problemas que los facilitadores hayan detectado y no hayan aparecido.</li> <li>• Si bien los grupos de las subse-des – como en el caso de Ibatín en El Cercado, Los Costillas y La Isla – se toman los "problemas" ya manifestados, se los prioriza y se puede agregar nuevos.</li> <li>• La lectura individual y posterior opinión individual, es un momento de participación de los socios es muy importante, ya que les "da la palabra".</li> </ul>
<b>MOMENTO 4</b> <b>Resolvemos los problemas en grupos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se arman grupos por afinidad para tratar cada problema priorizado.</b></li> <li>• La consigna es: ¿Cuáles son los pasos necesarios para resolver este problema (identificado por familia o grupo de problemas), que necesitamos para resolverlo?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador solo participará de los grupos que vea que necesitan aclaración de consignas o disparar el debate. Puede no haber facilitador externo pero si un secretario/a que tome nota de todo en un afiche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se toman los 5 o 6 problemas más sentidos ya unificados en un eje (por ejemplo: problema eje "Frente de cosecha", si surgió falta de cosechadora, insuficientes carros, falta organización para cosecha temprana, que quedan incluidos en el problema eje). Se arman grupos para todos los temas, es probable que haya temas que generen mayor interés que otros, pero hay que garantizar que todos sean tenidos en cuenta. Es muy importante que se armen afiches con todas las ideas.</li> </ul>

<p><b>MOMENTO 5</b></p> <p><b>Exposición y aportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los grupos exponen las propuestas de solución y el planario complementa las ideas, las aprueba o corrige.</li> <li>• Cada grupo ha propuesto la resolución de los problemas detectados, con acciones, inversiones, capacitaciones, gestiones e innovaciones necesarias. Estas son las herramientas que podrían conformar los <b>planes de acción</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinta adhesiva para pegar los afiches.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La exposición grupal con afiche es importante para la expresión y asumir en público "ser parte", por lo que hay que ser firmes con la consigna de que todo el grupo pase a exponer, por más que hayan elegido un vocero.</li> <li>• Se reciben aportes y sugerencias, lo importante en este punto es lograr el consenso cooperativo con respecto a los puntos detectados.</li> <li>• Cuando se logra el consenso, se propone un aplauso que avala la idea escrita.</li> </ul>
<p><b>MOMENTO 6</b></p> <p><b>El camino de la cooperativa</b></p> <p><b>Planes de acción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han expuesto las propuestas de solución y en este momento comienza a visualizarse claramente por dónde podría pasar el <b>plan de acción</b>. Se debate en torno al abordaje integral de todas las metas expuestas, plazos de ejecución, responsables y métodos necesarios. En ese punto se facilita el enfoque en lo territorial con cooperativas vecinas, experiencias cercanas y contexto en general.</li> <li>• Se usa la información previa al taller para evaluar con ellos la factibilidad del supuesto plan.</li> <li>• Se plantea que se elaborará una propuesta técnica que abarque lo trabajado y una próxima instancia de "devolución del plan de acción" con los miembros que la cooperativa considere (comisión directiva, socios, nuevo planario).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se acomodan los afiches de los grupos para que queden todos a la vista.</li> <li>• Se coteja con la línea del tiempo que está en la pared para añadir contexto histórico de la propuesta.</li> <li>• Sobre las propuestas presentadas se debate su pertinencia en la realidad de la agricultura familiar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de suma importancia porque se logra una síntesis de lo trabajado y el desafío que tienen por delante las cooperativas.</li> <li>• Es importante llegar con algunos minutos para este momento, antes del horario pautado de finalización, por lo que si no los socios se pueden retirar y se perderá la visualización de las metas que conformarán la propuesta de <b>borrador del plan de acción</b>.</li> </ul>



<b>PRIMERA INSTANCIA: GRUPAL Ó PLENARIA*</b>			
<b>MOMENTO</b>	<b>EJE</b>	<b>MATERIAL NECESARIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>EVALUACIÓN DEL TALLER</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 minutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno debe decir una palabra o frase sobre cómo percibió el trabajo conjunto. Como se sintió o qué cosa le resultó movilizadora o desafiante durante lo discutido y compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra de cada participante, con la consigna: "Unas palabras de evaluación para poder retirarse".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta instancia da elementos para mejorar la metodología y el grado de pertenencia a los resultados del taller.</li> </ul>
<b>CIERRE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3-30 horas tiempo total del encuentro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despedida o confraternización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pautar teléfonos de contacto y posibles fechas de encuentro o devolución.</li> <li>• Compartir almuerzo, cena o refrigerio, es una tarea opcional sugerida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si fuera posible pautar un almuerzo o cena como cierre del taller es una instancia de mayor profundización de los vínculos y compromisos de los socios con los técnicos, facilitadores y procesos del Programa.</li> </ul>
<b>SEGUNDA INSTANCIA: GRUPAL O PLENARIA SEGÚN LO QUE CADA COOPERATIVA CONVENGA. DEVOLUCIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LOS TALLERES DE DIAGNÓSTICO: PROPUESTA BORRADOR DE PLAN DE ACCIÓN.</b>			
<b>MOMENTO</b>	<b>EJE</b>	<b>MATERIAL NECESARIO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PRESENTACIÓN Y MEMORIA DEL PROCESO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan los asistentes y se facilita en el grupo un proceso de memoria de la instancia del plenario-taller, sobre la forma en que fueron identificados y jerarquizados los problemas y soluciones.</li> <li>• En las cooperativas cuya primera instancia no haya sido muy participativa o no hubiesen llegado a identificar en profundidad la matriz problema-solución, se realizará un <b>redialgnóstico</b> pasando por una versión acortada de la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiche en blanco y marcadores por si hubiese ítems desatados o diagramas posibles de planes.</li> <li>• Si no, quedan para el segundo momento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante que los miembros de la cooperativa se hayan apropiado del proceso, de la historia y de las propuestas.</li> </ul>

<p><b>EXPOSICIÓN DIALOGADA DE LAS PRINCIPALES PROPUESTAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El equipo técnico de PROICSA expone las opciones que han desarrollado y fundamentado (puede ser más de una). Esas opciones contienen consultas hechas a especialistas de las instituciones de apoyo: EEAO, INTA, entre otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En afiche se van presentando las opciones posibles y las ventajas o inconvenientes de cada una. Se somete al debate abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observar el nivel de pertenencia y apropiación de la propuesta.</li> </ul>
<p><b>DISCUSIÓN Y ELECCIÓN DE LA OPCIÓN MÁS CONVENIENTE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se facilita el debate con fundamentación <i>in situ</i>: precios, costos, retornos, impacto social, económico, legal e impositivo de cada actividad posible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se busca el consenso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No pueden quedar como elegidas actividades que no tengan el consenso de los socios.</li> </ul>
<p><b>TERCERA INSTANCIA: TOMANDO LA DECISIÓN EMERGIDA DEL MOMENTO DE DEVOLUCIÓN, SE SOMETE A LA ASAMBLEA DE SOCIOS EL BORRADOR DE PLAN DE ACCIÓN PARA SER AJUSTADO Y APROBADO POR EL MAYOR NÚMERO DE SOCIOS POSIBLES. (OPCIONAL)</b></p>			



