



SERIE DE ESTUDIOS
Y REPORTES PROICSA

ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

DIRIGIDA A JÓVENES, PRODUCTORES Y COOPERATIVAS
CAÑERAS DE LA PROVINCIA DE **TUCUMÁN**

Índice

Introducción	04
1 La capacitación desde el enfoque del Componente V del PROICSA	06
2 El armado institucional para la implementación de las capacitaciones dirigidas a jóvenes, cooperativas y técnicos	10
3 La estrategia de capacitación en función de la territorialización del área cañera y la promoción de acuerdos colaborativos	16
4 Las acciones de capacitación	20
5 El contenido de los cursos y las capacitaciones	22
6 Resultados de los cursos y las capacitaciones realizadas	30
7 La perspectiva de género en el desarrollo rural	40
8 El desarrollo de los cursos y las capacitaciones. Observaciones de los docentes y de los participantes sobre las experiencias realizadas	44
9 Lecciones aprendidas y desafíos encontrados	50

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 ad 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° 3** describe la Estrategia de Capacitación 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. En el mismo se da cuenta de su planificación y desarrollo así como de las acciones propuestas y de los principales resultados producidos. En particular, se considera la participación de los asociados y dirigentes de las cooperativas y organizaciones cañeras vinculadas a las acciones del PROICSA, como así también la de las mujeres y los jóvenes vinculados a la actividad cañera, o pertenecientes a familias cañeras de la provincia de Tucumán. Asimismo, se señalan las observaciones y los comentarios aportados por los docentes y los participantes acerca de las experiencias realizadas, y se sistematizan las demandas de capacitación identificadas durante el período de trabajo así como los desafíos encontrados y los aprendizajes.

1. La capacitación desde el enfoque del Componente V del PROICSA

Se trató de una estrategia anclada en el territorio. Procuró que los desarrollos tecnológicos y los instrumentos de promoción respondieran a los problemas socioeconómicos planteados en los niveles regional, provincial y local.

La estrategia institucional del PROICSA tuvo como principal objetivo transformar la estructura productiva y comercial del sector minifundista cañero para que éste pueda insertarse sosteniblemente en las cadenas de valor.

Se caracterizó por su estructura matricial e interinstitucional. Contó con un equipo técnico interdisciplinario y articuló un complejo entramado de actores gubernamentales, instituciones científicas, productores y asociaciones de productores cañeros, todos ellos con intereses y formas de organización diversas pero al mismo tiempo vinculados en torno a un proyecto y a un conjunto de acciones, que incluyeron la capacitación y la asistencia técnica, la transferencia de tecnologías productivas (como el desarrollo de variedades de alta calidad de caña semilla saneada, las técnicas de cultivo más adecua-

das y la eficiencia de cosecha, entre otras) y la implementación de mejores prácticas administrativas, de gestión y comercialización.

Se trató de una estrategia anclada en el territorio. Procuró que los desarrollos tecnológicos y los instrumentos de promoción respondieran a los problemas socioeconómicos planteados en los niveles regional, provincial y local. Además, incorporó metodologías participativas en las etapas de planificación, ejecución y seguimiento; tuvo en cuenta la diversidad de perspectivas, intereses, recursos y estrategias de los actores y asignó un papel central a la sistematización de las experiencias por parte de los actores participantes.

El componente de capacitación estuvo muy presente en esta estrategia de desarrollo, que se apoyó en el compromiso



PROICSA

de las cooperativas y sus asociados y promovió la articulación de actores, el acompañamiento socio-organizativo y el fortalecimiento institucional necesario para alcanzar una gestión sostenible de las inversiones realizadas.

EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN. PRIMERAS INDAGACIONES Y DEFINICIÓN DE ORIENTACIONES TEMÁTICAS

Desde el inicio del Programa, y durante todo el año 2013, se realizaron más de treinta capacitaciones técnicas abiertas sobre temas vinculados con la producción cañera. Estuvieron dirigidas a productores independientes y asociados a cooperativas y refirieron tecnologías de plantación, cultivo y cosecha. Habida cuenta de la escasa participación de los jóvenes en ellas y en las actividades de las explotaciones productivas, se tomó la decisión, conjuntamente con las instituciones co-ejecutoras, de implementar una línea de capacitación para jóvenes rurales pertenecientes a familias cañeras y/o vinculados a la actividad cañera de Tucumán. También, se proyectó ampliar el alcance de la estrategia a los pequeños productores cañeros y a las

cooperativas cañeras de la provincia de Tucumán.

Los primeros pasos para el diseño y planificación de una estrategia de capacitación estuvieron dirigidos, por un lado, a indagar acerca de la situación y los principales problemas que enfrentan los jóvenes rurales vinculados a la actividad cañera de la provincia de Tucumán; por el otro, a identificar las políticas adecuadas para ofrecerles mejores condiciones de participación tanto en la vida productiva de sus familias y comunidades como en el fortalecimiento de las organizaciones que integran.

Para ello, se tuvo en cuenta la Línea de Base de productores y otros documentos de diagnóstico y análisis producidos en el marco del PROICSA.

También se realizó un relevamiento de proyectos y programas nacionales y provinciales dirigidos a jóvenes y orientados a promover su participación comunitaria, su inserción laboral y su capacitación y formación. La "Primera Jornada Interinstitucional del PROICSA" (realizada el 14 de noviembre de 2013 en San Miguel de Tucumán) y el "Encuentro de Desarrollo emprendedor rural NOA. Presentación de metodologías y herramientas para la creación de empresas en ámbitos rurales" (realiza-



do los días 16 y 17 de diciembre de 2013, en San Salvador de Jujuy) aportaron nuevos elementos para el diseño y planificación de una estrategia de trabajo del Programa con jóvenes productores o hijos de familias cañeras en Tucumán. Por último, se consultó el relevamiento de demandas de capacitación expresadas por las cooperativas de pequeños productores cañeros en las visitas y talleres plenarios realizados, que luego fueron incluidas en los Planes de Acción propuestos por ellas.¹

A partir de los insumos y análisis producidos, se relevaron las principales orientaciones y los temas más relevantes para los pequeños productores cañeros, sus familias y organizaciones, en particular, aquellos en los que los jóvenes pertenecientes a familias cañeras podrían realizar un aporte especial.

Se estableció que los contenidos de las capacitaciones ofrecidas debían orientarse en alguna de las siguientes dos direcciones:

1. mejorar los procesos productivos de cultivo, cosecha y comercialización y, con ello, impactar en la renovación del cañaveral y el aumento de la productividad;
2. introducir prácticas administrativas

y organizativas y promover la asociatividad, a fin de mejorar la gestión integral de las unidades productivas y las organizaciones y fortalecer la capacidad de negociación de los pequeños productores y sus organizaciones.

Al mismo tiempo, se consideró que estas líneas constituían dimensiones de un mismo proceso productivo que requería elevar su productividad y alcanzar escalas adecuadas de competitividad y sustentabilidad económica y agroecológica, incluyendo en su desarrollo estrategias de diversificación y alternativas de producción con valor agregado. Asimismo, se relevó un listado indicativo de temas: cultivo y suelos; organización de frentes de cosecha; manejo de máquinas; gestión de cooperativas; asociativismo; comercialización; negociación; computación.

¹ En el marco de la Estrategia de Fortalecimiento Institucional diseñada para apoyar a las cooperativas cañeras, el equipo técnico ("equipo de cooperativas") realizó visitas periódicas y organizó jornadas plenarios en las que se identificaron y priorizaron problemas y necesidades. Como resultado de la participación directa y el compromiso de los asociados y el acompañamiento técnico del Programa, las cooperativas formularon Planes de Acción que, una vez evaluados y, en la medida que fueron aprobados, condujeron a la concreción de desembolsos para la adquisición de maquinarias, la realización de obras y la actualización profesional requerida.

2. El armado institucional para la implementación de las capacitaciones dirigidas a jóvenes, cooperativas y técnicos

Mediante su implementación, se propuso aportar a la formación e inserción productiva de estos jóvenes, el fortalecimiento de las organizaciones que sus familias integran y el recambio generacional en la actividad cañera. Con ello, se esperó también mejorar la tasa de renovación de los cañaverales, la productividad del sector y la capacidad de negociación de los pequeños productores cañeros.

Las acciones fueron dirigidas a jóvenes rurales de familias cañeras o vinculados a la actividad cañera de Tucumán, a cooperativas cañeras y otras organizaciones de pequeños productores de la provincia de Tucumán, y consistieron en la realización de cursos de formación sobre temáticas intrínsecamente vinculadas a la producción de caña de azúcar.

La estrategia de capacitación se inició mediante convocatorias para la participación en cursos, aunque se previeron otras instancias de intervención futuras, como las pasantías y los viajes de aprendizaje. Mediante su implementación, se propuso aportar a la formación e inserción productiva de estos jóvenes,

el fortalecimiento de las organizaciones que sus familias integran y el recambio generacional en la actividad cañera. Con ello, se esperó también mejorar la tasa de renovación de los cañaverales, la productividad del sector y la capacidad de negociación de los pequeños productores cañeros.

En cuanto a las capacitaciones dirigidas a organizaciones de productores, se decidió que estuvieran basadas en el diagnóstico y la experiencia producida durante la ejecución de los Planes de Acción de las cooperativas que participaron de la estrategia de Fortalecimiento Institucional para Organizaciones de Productores Cañeros de Tucumán. Las demandas de formación expuestas por



los cooperativistas se vinculaban a la cosecha y el manejo de máquinas, a aspectos de la gestión cooperativa y al asociativismo. Por tanto, a través de estas capacitaciones, el Programa se propuso facilitar los recursos y el apoyo técnico necesarios para el desarrollo de capacidades que les permitieran un óptimo desenvolvimiento en el territorio y una inserción exitosa y sostenible en las cadenas productivas locales, nacionales e internacionales.

Por otro lado, se decidió organizar una capacitación para técnicos sobre eco-

nomía social y solidaria, con la intención de generar un espacio formativo de sensibilización en la temática y de desarrollo de prácticas para la intervención territorial sostenible y autogestiva. El Programa se propuso asimismo potenciar las capacidades y los recursos de los técnicos y extensionistas involucrados cotidianamente (en territorio y en contacto directo con los productores) para apoyar a las cooperativas cañeras del NOA en el marco de las acciones de UCAR-PROICSA, y así fortalecer experiencias asociativas de autogestión solidaria. La inclusión de un módulo sobre

PROICSA

el desarrollo rural desde el enfoque de género permitió trabajar herramientas conceptuales y metodológicas para repensar situaciones y realidades cotidianas del trabajo en territorio, y para promover la creación dentro de las cooperativas de condiciones grupales y comunicacionales que habiliten el debate y la reflexión sobre la distribución de roles y funciones.

Para todos los cursos y capacitaciones, se estableció el formato presencial y se resolvió que fueran propuestos y administrados por instituciones o equipos docentes con acreditada experiencia y reconocida trayectoria en el área. La selección se realizó mediante convocatorias públicas a presentación de propuestas de capacitación. En este proceso, se privilegió la inserción territorial de las instituciones y el compromiso de sus referentes con las orientaciones y objetivos del PROICSA. Los criterios establecidos para la identificación y evaluación de expertos, instituciones, programas y grupos de especialistas fueron: a) la trayectoria, organización e inserción institucional y territorial de la unidad de referencia; b) la especialización en la temática en cuestión; c) la existencia de una mirada interdisciplinaria, con especial atención en las cuestiones agrarias; d) la experiencia probada de capacitación y extensión en

organización cooperativa; y e) la presencia y probada experiencia de trabajo en el territorio o la previa articulación de acciones con el PROICSA.

Las instituciones que articularon acciones de capacitación en el marco de esta estrategia fueron: el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombes (EEAOC), la Facultad de Agronomía y Zootecnia de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ) y el Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP). La gestión de las tareas de difusión, comunicación y administración en territorio estuvo a cargo de la Unidad de Coordinación Territorial (UCT), constituida en el Ministerio de Desarrollo Productivo de Tucumán.

La planificación de las capacitaciones incluyó la definición de las actividades y responsabilidades de los equipos docentes seleccionados; la preparación de los convenios de cooperación institucional o actas complementarias para la realización de las capacitaciones seleccionadas; y la revisión de las propuestas presentadas.

El equipo técnico coordinó acciones con los equipos docentes y las institu-



ciones seleccionadas para la administración de los cursos, a fin de organizar los aspectos formales e integrar las propuestas y sus contenidos en una oferta estandarizada de capacitación. Durante esta etapa, se brindó a las instituciones organizadoras de los cursos la orientación necesaria para el diseño de los programas; se prepararon los cronogramas de actividades, las normas y los formularios de inscripción, y los criterios y pautas para la revisión técnica, la evaluación y la selección de candidaturas. En etapas siguientes, se acompañó a los equipos docentes en la administración de las capacitaciones y se prepararon los instrumentos necesarios para el seguimiento de los aspectos sustantivos, administrativos y presupuestarios de los cursos.

Las convocatorias fueron organizadas según la oferta acordada con las instituciones y equipos docentes responsables de su dictado. La Unidad de Coordinación Territorial (UCT) difundió los programas de los cursos y gestionó el proceso de inscripción, y publicó los resultados y el ingreso de beneficiarios, además de sistematizar los datos de los postulantes y constituir el legajo de los alumnos.

Las instituciones organizadoras de los cursos y los equipos docentes elabora-

ron los programas, se encargaron del dictado de las clases y del seguimiento y la evaluación continua y sistemática del desempeño de los participantes durante el transcurso de las clases, según los criterios formales y sustantivos establecidos para la acreditación de sus respectivos cursos. Finalmente, entregaron una planilla de evaluación de los alumnos, un informe narrativo de cierre de actividades y una rendición administrativa, de acuerdo con el procedimiento establecido por el PROICSA para la solicitud, desembolso y rendición de fondos correspondientes al curso. En todas las capacitaciones y cursos realizados, las instituciones organizadoras otorgaron certificación a quienes cumplieron los requisitos establecidos para su aprobación.

LAS CONVOCATORIAS DIRIGIDAS A JÓVENES PERTENECIENTES A FAMILIAS CAÑERAS

La oferta de cursos dirigidos a jóvenes privilegió el eje productivo y aquellos ofrecidos en 2014 y 2015 pretendieron brindar herramientas concretas para mejorar las competencias relacionadas con el cultivo y para la gestión comercial de la producción de caña de azúcar.

PROICSA

En el armado de las convocatorias, fueron especificados los criterios etarios y el nivel de formación requerido en cada uno de los cursos. En 2015 las capacitaciones quedaron orientadas a jóvenes rurales vinculados a la actividad productiva cañera, con título secundario completo o cursando el último año. Se dio preferencia a los jóvenes de 20 a 35 años. También se buscó que los participantes tuvieran experiencia y participación activa en las actividades productivas y que sus familias, organizaciones o grupos de pertenencia estuvieran efectivamente vinculados con las actividades del PROICSA. En virtud de ello, se articuló el trabajo con los técnicos extensionistas del PROICSA, quienes presentaron y apoyaron las candidaturas. La participación fue gratuita y un comité de selección integrado por las instituciones organizadoras consideró la formación, la motivación y la vinculación de los postulantes con la actividad o el sector en cuestión, así como también intentó asegurar una distribución equilibrada de las vacantes entre las organizaciones, familias, localidades y géneros, de acuerdo con la clasificación efectuada durante el proceso de inscripción.

La convocatoria 2014 incluyó una oferta de capacitación compuesta por dos cursos temáticos, uno sobre “Multiplicación de caña semilla de alta calidad y manejo

de lotes semilleros”, organizado por la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC); y otro sobre “Producción eficiente y sostenible de caña de azúcar”, ofrecido por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA-EEA Famaillá). En el año 2015 se replicaron los mencionados cursos y se agregó uno nuevo: “Uso y mantenimiento de maquinaria agrícola en la actividad cañera”, organizado por el INTA-EEA Famaillá.

LAS CAPACITACIONES DIRIGIDAS A LAS COOPERATIVAS Y A LOS TÉCNICOS

Como ya fue explicado en los apartados anteriores, la formulación de un plan de capacitación para las cooperativas y técnicos se basó en el diagnóstico y la experiencia producida durante la ejecución de los Planes de Acción que las cooperativas realizaron y presentaron en el marco de acciones del PROICSA. En función de las necesidades relevadas, se enfocaron aspectos productivos y temas relativos a la gestión cooperativa y al asociativismo. Como aporte, se realizó un relevamiento de expertos, instituciones, programas, grupos y redes dedicados a investigar, formar y asesorar en materia de cooperativismo.



total de 40 horas, distribuidas en cinco encuentros de 8 horas de duración cada uno. En ambos casos, las cooperativas y las instituciones vinculadas al PROICSA determinaron los nombres de las personas que concurrirían a las respectivas capacitaciones.

Las capacitaciones organizadas en 2015 y las instituciones seleccionadas fueron: “Gestión asociativa”, dictada por la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ); “Operación y mantenimiento de tractores agrícolas”, por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT); “Organización de frentes de cosecha en caña de azúcar”, también dictada por la UNT. En 2016 se dio una capacitación sobre comercialización, a cargo del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP).

Una vez definidos los lineamientos y temas de estas capacitaciones, se procedió a la elaboración de los términos de referencia de las convocatorias públicas para presentación de propuestas de capacitación, destinadas –aproximadamente– a 20 organizaciones cañeras y 80 técnicos vinculados a las acciones del Componente V del PROICSA. En el caso de las capacitaciones dirigidas a cooperativas, se estableció una carga horaria total de 32 horas, divididas en cuatro encuentros de 8 horas de duración cada uno. Para la formación dirigida a técnicos se previó una duración

La capacitación dirigida a los técnicos de las instituciones que participan en la ejecución de actividades dirigidas a pequeños productores cañeros, en el marco de las acciones del PROICSA, tuvo dos componentes. El primero, dedicado a la “Economía social y solidaria”, fue organizado por el Programa Universitario de Incubación Social de la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ); el segundo se abocó a tratar el desarrollo rural desde la perspectiva de género, y fue dictado por la Unidad Ambiental y Social (UAS) de la UCAR.

3. La estrategia de capacitación en función de la territorialización del área cañera y la promoción de acuerdos colaborativos

La estrategia del PROICSA evolucionó hacia una territorialización del área cañera, enfocando problemáticas comunes y promoviendo actividades conjuntas entre cooperativas y grupos, intercambios comerciales y alianzas recíprocas con otros actores.

Como se explicó anteriormente, la línea de capacitación se pensó en estrecha articulación con la ejecución y el seguimiento de los Planes de Acción de las cooperativas cañeras, la estrategia de multiplicación de semilla de alta calidad y la asistencia técnica.

A fines de 2015, se realizó una evaluación de la experiencia global desarrollada hasta el momento en el marco de las acciones del Componente V del PROICSA, es decir, los resultados producidos, las dificultades observadas y los desafíos y problemas enfrentados. Además, se consideraron las necesidades y opiniones relevadas en los encuentros realizados en las cooperativas y se consideraron los aportes y

propuestas de las instituciones técnicas vinculadas al Programa.

El balance reconoció los avances concretados durante el desarrollo de la estrategia de Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de Productores Cañeros y, en particular, en el marco de la ejecución de los Planes de Acción de las cooperativas vinculadas a las acciones del PROICSA: las cooperativas adquirieron maquinarias y transporte, incorporaron tecnología y se capacitaban en diferentes temáticas, de acuerdo a las necesidades por ellas identificadas en los proyectos de fortalecimiento socio-organizativo y desarrollo de servicios agropecuarios. Sin embargo, el balance también apuntó a las adversas



PROICSA

condiciones (económicas, financieras, climáticas) que restringieron y aún restringen las posibilidades de desarrollo del sector minifundista cañero. Habida cuenta de ello, se enfatizó la necesidad de promover iniciativas para favorecer y fortalecer la integración territorial de estas organizaciones, con el fin de mejorar la competitividad en un escenario de precios bajos. De este modo, la estrategia del PROICSA evolucionó hacia una territorialización del área cañera, enfocando problemáticas comunes y promoviendo actividades conjuntas entre cooperativas y grupos, intercambios comerciales y alianzas recíprocas con otros actores.

Considerando la distribución geográfica de estas organizaciones, así como sus recursos y capacidades, se propuso promover la articulación de cooperativas y grupos, y la conformación de redes entre cooperativas, asociaciones y grupos de productores presentes en un mismo territorio, para el desarrollo colaborativo de actividades relacionadas a la producción cañera (unidades de servicios de cosecha y transporte, proyectos de diversificación productiva basada en la caña, desarrollo y comercialización de nuevos productos, mejoramiento de la infraestructura productiva) u otras actividades complementarias, que posibilitaran el crecimiento, la capitalización y el empoderamiento. Todo lo cual supone

la identificación de nuevas oportunidades de mercado, la planificación en el mediano y largo plazo, la articulación interinstitucional y el trabajo en red.

Como resultado de este análisis, el Componente V profundizó la estrategia de intervención territorial a partir de una zonificación, en el marco de la cual las cooperativas fueron agrupadas en tres áreas funcionales con relativa homogeneidad en cuanto a su ubicación geográfica y su equipamiento disponible para la producción y comercialización de caña de azúcar. Esta reorientación abarcó a todas las actividades del Componente, incluidas las de capacitación, y fue tenida en cuenta en la planificación de actividades del año 2016.

Para 2016, y con el objeto de fortalecer las capacidades organizativas de las cooperativas con Planes de Acción aprobados, se decidió concentrar la estrategia en la capacitación de sus dirigentes y cuadros juveniles. A los temas ya desarrollados, se agregaron propuestas de comercialización, liderazgo y plantación de caña de azúcar. También se consideró el apoyo en prácticas formativas de los jóvenes en sus cooperativas y los viajes de aprendizaje. Por último, se explicitó la necesidad de incorporar una perspectiva de género en cada una de las actividades programadas.



Las actividades de capacitación desarrolladas durante 2016 consistieron en un curso introductorio sobre comercialización y una serie de talleres zonales dedicados a profundizar aspectos de la gestión administrativa de las cooperativas. En estas actividades, se buscó ase-

gurar la participación equilibrada de las distintas cooperativas u organizaciones de productores vinculadas al trabajo del PROICSA. Los inscriptos fueron distribuidos en grupos, teniendo en cuenta la zonificación establecida en la estrategia de intervención territorial.



4. Las acciones de capacitación

A continuación se detallan las acciones de capacitación llevadas a cabo por el PROICSA entre 2013 y 2016:

► **Organización de más de 30 capacitaciones técnicas abiertas sobre temas vinculados con la producción cañera, durante 2013.** Estuvieron dirigidas a productores independientes y asociados a cooperativas, refirieron a tecnologías de plantación, cultivo y cosecha. Fueron dictadas por técnicos especialistas del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA-EEA Famaillá) y la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC).

► **Organización de la primera convocatoria a inscripción en los cursos para jóvenes** pertenecientes a familias de productores cañeros o vinculados a la actividad. Anunciada el 28 de abril de 2014. Se planificaron dos cursos:

1. Multiplicación de caña semilla de alta calidad y manejo de lotes semille-

ros, organizado por la EEAOC entre el 10 de junio y el 19 de agosto de 2014.

2. Producción eficiente y sostenible de caña de azúcar, organizado por el INTA-EEA Famaillá, del 12 de junio al 2 de octubre de 2014.

► **Realización de una jornada de intercambio de experiencias**, con cierre de actividades y entrega de certificados, dirigida a los alumnos de los dos cursos del año. El encuentro fue en el Hotel Catalinas, San Miguel de Tucumán, el 13 de noviembre de 2014.

► **Organización de una segunda convocatoria para jóvenes pertenecientes a familias de productores cañeros o vinculados a la actividad.** Fue anunciada el 27 de abril de 2015. El mismo incluyó tres cursos:

1. Multiplicación de caña semilla de alta calidad y manejo de lotes semilleros, a cargo de la EEAOC, entre el 23 de junio y el 10 de noviembre de 2015.

2. Uso y mantenimiento de maquinaria agrícola en la actividad cañera, dictado por el INTA-EEA Famaillá, del 12 de junio al 18 de septiembre de 2015.

3. Producción eficiente y sostenible de caña de azúcar, por el INTA-EEA Famaillá, entre el 23 de julio y el 8 de octubre de 2015.

.....

► **Organización de una capacitación dirigida a todos los técnicos del PROICSA de las instituciones que participan en la ejecución de actividades dirigidas a pequeños productores cañeros:** INTA, EEAOC y UCT. Fue dictada de agosto a noviembre de 2015. Se dividió en dos componentes:

1. Formación sobre economía social y solidaria, dictado por la Universidad Nacional de Quilmes.

2. Jornada-taller sobre el desarrollo rural desde el enfoque de género, por la Unidad Ambiental y Social, UAS-UCAR.

.....

► **Organización de las convocatorias dirigidas a las cooperativas** para la capacitación de sus dirigentes y socios en temas productivos y relativos a la gestión cooperativa:

1. Gestión asociativa, dictada por la Universidad Nacional de Quilmes, entre el 14 de abril y el 4 de junio de 2015.

2. Operación y mantenimiento de tractores agrícolas, por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), del 22 de julio al 12 de agosto de 2015.

3. Organización de frentes de cosecha en caña de azúcar, por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), entre el 16 de septiembre y el 7 de octubre de 2015.

4. Comercialización, a cargo del Instituto de Desarrollo Productivo de la Provincia de Tucumán (IDEP), entre el 26 de mayo y el 14 de julio de 2016.

.....

► **Organización de talleres zonales sobre gestión administrativa**, focalizados en problemas y aspectos contables, legales y organizacionales que las cooperativas enfrentaron durante la ejecución de sus Planes de Acción. Los talleres, realizados durante el segundo semestre de 2016, estuvieron a cargo del equipo técnico del PROICSA.

5. El contenido de los cursos y las capacitaciones

A continuación se ofrece un detalle de los cursos y capacitaciones y se indica, en cada caso, la institución organizadora, los objetivos y contenidos, la modalidad de cursada, el equipo docente a cargo, el período de realización, la duración y carga horaria, el cupo y la cantidad de participantes.

A. CURSOS DIRIGIDOS A JÓVENES VINCULADOS A LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA CAÑERA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN (PERTENECIENTES A FAMILIAS, COOPERATIVAS, ORGANIZACIONES O GRUPOS DE PRODUCTORES CAÑEROS)

► **Multiplicación de caña semilla de alta calidad y manejo de lotes semilleros (EEAOC).**

Objetivo: desarrollar conocimientos teóricos y prácticos sobre la multiplicación de caña semilla de alta calidad y el manejo de lotes semilleros.

Contenidos: botánica y características del cultivo de caña de azúcar; producción de caña semilla de alta calidad (laboratorio, invernáculo y campo); es-

quema de semilleros; variedades de caña de azúcar; plantación de caña de azúcar; preparación del suelo; cultivo; malezas; prácticas de control; uso adecuado de agroquímicos; nutrición vegetal; fertilización en lotes semilleros; enfermedades y plagas (identificación en campo y en laboratorio) y su respectivo manejo; monitoreo y muestreo sanitarios de lotes semilleros; cosecha de la caña semilla de alta calidad.

Modalidad: presencial con actividades teóricas y prácticas. Los contenidos teóricos se organizaron en 6 clases quincenales de 5 horas de duración cada una y fueron dictados en la sede la EEAOC en Las Talitas. Las clases prácticas se distribuyeron en 9 módulos bajo modalidad tutorial en 2014; y en 6 módulos prácti-

cos temáticos en 2015. Se realizaron en la sede y los semilleros de la EEAOC y en campos del área cañera de Tucumán.

Equipo docente: conformado por profesionales de la EEAOC.

Inicio y cierre: del 10 de junio al 19 de agosto de 2014 y del 23 de junio al 10 de noviembre de 2015.

Carga horaria: 90 horas en 2014 y 76 horas en 2015.

Cupo: 20 vacantes en 2014, elevadas a 25 al cierre de la convocatoria; 35 lugares en 2015.

En 2014, ingresaron 25 jóvenes, de los cuales 24 completaron la cursada y 20 cumplieron los términos establecidos para su aprobación. En 2015, fueron seleccionados 35 jóvenes y luego se agregó una vacante más; 30 de ellos completaron y aprobaron la cursada.

► **Producción eficiente y sostenible de caña de azúcar (INTA-EEA Famaillá)**

Objetivos: a) capacitar en el uso de herramientas tecnológicas y de gestión empresarial y comercial, a fin de orientar la actividad cañera de manera eficiente y competitiva; b) promover el asociativismo y el cooperativismo en

el sector de productores cañeros para alcanzar escalas de competitividad y sustentabilidad económica y agroecológica. De manera específica: c) mejorar los aspectos productivos para la comercialización de la producción cañera; d) identificar estrategias de diversificación y alternativas de producción con valor agregado en el sector.

Contenidos: caña de azúcar; botánica y taxonomía; fisiología vegetal y zoología fitopatológica; agricultura de la caña de azúcar; genética y mejoramiento varietales; plagas y enfermedades; agroindustria de la caña; terapéutica vegetal; suelo; maquinarias agrícolas; buenas prácticas agrícolas y trazabilidad; seguridad e higiene laboral; agricultura sustentable; agroecología; matemáticas y físicas aplicadas; gestión económica; liderazgo.

Modalidad: presencial con actividades teóricas y prácticas. Las clases se organizaron en 15 módulos en 2014 y 11 módulos en 2015, distribuidos en clases semanales, de 8 horas. Fueron dictadas en el campo experimental, en las instalaciones y en los laboratorios de la EEA Famaillá (INTA) y en la Cooperativa de Campo de Herrera.

Equipo docente: profesionales del INTA-EEA Famaillá y del Grupo Caña de Azúcar.

PROICSA

Inicio y cierre: del 12 de junio al 2 de octubre de 2014 y del 23 de julio al 8 de octubre de 2015.

Carga horaria: 150 horas en 2014 y 100 horas en 2015.

Cupo: 30 lugares en 2014, elevado a 35 al cierre de la convocatoria; 35 en 2015.

En el año 2014 ingresaron 35 jóvenes; 29 terminaron el curso y 28 aprobaron la cursada. En el año 2015, fueron seleccionados 35 jóvenes, de los cuales 22 confirmaron su ingreso y 21 completaron y aprobaron la cursada.

► **Uso y mantenimiento de maquinaria agrícola en la actividad cañera (INTA-EEA Famaillá)**

Objetivos: a) ofrecer información técnica sobre operación, mantenimiento y administración de la maquinaria agrícola empleada en plantación, cultivo, riego, cosecha y transporte de caña de azúcar; b) trabajar los elementos de las máquinas existentes en las unidades de explotación familiar dedicadas a la producción de caña azúcar. De manera específica: c) resolver prácticamente desafíos comunes en el uso de maquinaria agrícola; d) trabajar sobre el desarrollo de escalas productivas para la competitividad y sustentabilidad (económica

y agroecológica); e) identificar estrategias de uso de la maquinaria para mejorar los aspectos productivos.

Contenidos: operación, mantenimiento y administración de tractores agrícolas; labranza; equipos de plantación; cultivo mecánico y cultivo químico; formación y desarrollo de equipo; hidráulica; riego; higiene y seguridad; sistema de cosecha; transporte.

Modalidad: presencial, con actividades teóricas y prácticas. Los contenidos se organizaron en 12 módulos teóricos y prácticos de 10 horas semanales. Las clases fueron dictadas en la EEA-INTA Famaillá y se realizaron visitas a instalaciones de la cooperativa de trabajo Campo de Herrera; empresas Legar S.R.L, Ingenio Providencia, Ingenio Concepción, Zafra S.A. y Citrusvil (Las Marías, La Cocha); y Departamento de Mecánica de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología de la Universidad Nacional de Tucumán.

Docentes: Ingeniero mecánico Manuel Budeguer y equipo de mecánica de la Cooperadora de EEA-INTA Famaillá.

Inicio y cierre: del viernes 12 de junio al 18 de septiembre de 2015.

Carga horaria: 120 horas

Cupo: 30 participantes; 27 confirmaron su ingreso y 23 completaron y aprobaron la cursada.

B. CAPACITACIONES DIRIGIDAS A PRODUCTORES Y TRABAJADORES RURALES VINCULADOS A COOPERATIVAS CAÑERAS Y ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CAÑEROS DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN.

.....

► **Gestión asociativa (Universidad Nacional de Quilmes-UNQ)**

Objetivo: aportar al fortalecimiento institucional de las cooperativas.

Contenidos: gestión económico-comercial y administrativo-contable para cooperativas; enfoque socio-organizativo en las cooperativas; grupalidad; comunicación; participación; organización; planificación; cooperación y coordinación. Cada cooperativa participó con 5 representantes, en cuatro encuentros. El primero y el último fueron transversales (con otras cooperativas). El segundo y el tercero fueron realizados en la sede de cada cooperativa, con la presencia de todos los asociados que quisieran sumarse. Para los encuentros transversales, se distribuyó a los referentes de las cooperativas en tres grupos: zona sur, zona centro y zona este.

Las sedes fueron las agencias de INTA-Aguilares, INTA-Monteros e INTA-Banda del Río Salí, respectivamente. En total, se realizaron 6 talleres transversales.

Docentes: del Programa Universitario de Incubación Social de la UNQ.

Inicio y cierre: se realizó entre abril y junio de 2015.

Carga horaria: 32 horas.

Cupo: se previó un mínimo de 10 y un máximo de 40 participantes.

Se inscribieron al curso 119 asociados de 23 cooperativas. En las reuniones transversales participaron 63 socios de 19 cooperativas y en las reuniones realizadas en las sedes de las cooperativas, participaron 308 asociados.

► **Operación y mantenimiento de tractores agrícolas (Universidad Nacional de Tucumán-UNT)**

Objetivo: integrar conocimientos y habilidades sobre funcionamiento, regulación, mantenimiento, administración y seguridad en la utilización de tractores en el cultivo y cosecha de la caña de azúcar.

Contenidos: aspectos generales y particulares del tractor; prácticas de mante-

PROICSA

nimiento; prácticas referidas a tipos de motores y principios de funcionamiento; trabajo en banco de prueba; detección de irregularidades de funcionamiento en motores diesel.

Modalidad: Cuatro encuentros. Los dos primeros correspondieron a módulos teóricos sobre aspectos generales y particulares del tractor; tuvieron lugar en la sede de la cooperativa Ibatín e incluyeron una práctica de operaciones de mantenimiento. Los últimos dos se desarrollaron en el Laboratorio del Departamento de Mecánica de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnología (FACET) de la Universidad Nacional de Tucumán, donde los asistentes completaron las prácticas referidas a tipos de motores y principios de funcionamiento, trabajo en banco de prueba y detección de irregularidades de funcionamiento en motores diesel.

Docentes: estuvo a cargo del ingeniero mecánico Manuel Budeguer, de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT).

Inicio y cierre: del 22 de julio y el 12 de agosto de 2015.

Carga horaria: 32 horas.

Cupo: se previó un mínimo de diez y un máximo de 40 participantes; partici-

paron 28 productores asociados de 14 cooperativas cañeras.

► Organización de frentes de cosecha en caña de azúcar (UNT)

Objetivo: mejorar la organización del complejo de máquinas y recursos humanos que participan en el proceso cosecha-transporte-recepción de caña de azúcar (a fin de aumentar la productividad del trabajo, disminuir el consumo de combustible y los costos de explotación de estos recursos en la cosecha).

Contenidos: aspectos generales y particulares de la organización de frentes de cosecha; criterios básicos para la organización de la cosecha; aspectos legales que delimitan el desenvolvimiento de un frente de cosecha de caña de azúcar; documentación y normativa; maquinarias, personal e implementos.

Modalidad: se desarrolló en cuatro encuentros, en la cooperativa Campo de Herrera. Los dos primeros correspondieron a módulos teóricos referidos a la organización de frentes de cosecha. Los dos restantes se desarrollaron en campo con frentes de cosecha en movimiento. Se incorporaron estudios de caso como modalidad práctica.

Docente: Ing. agrónomo Ricardo M. Porcel.

Inicio y cierre: del miércoles 16 de septiembre al 7 de octubre de 2015.

Carga horaria: 32 horas.

Cupo: se estableció un cupo de 40 participantes. Participaron 29 socios de 7 cooperativas.

► **Capacitación en Comercialización (Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán - IDEP)**

Objetivos: a) brindar a referentes de cooperativas y otras organizaciones de productores cañeros herramientas teóricas y prácticas necesarias para el desarrollo de proyectos rentables de comercialización del azúcar y sus derivados; b) de manera indirecta, apoyar la formulación y el desarrollo de una estrategia de comercialización y distribución de productos y subproductos derivados de caña con agregado de valor para productores cañeros, grupos asociativos de productores cañeros o cooperativas cañeras.

Contenidos: industria sucro-alcoholera argentina; productos y subproductos de la caña de azúcar; mercados; productos que compiten con los de la caña; factores que influyen en los precios del azúcar; alcohol y melaza; posibles nichos internos e internacionales de derivados de caña de azúcar para la diversificación

de la matriz productiva; oportunidades de negocios; recomendaciones para la mejor inserción en los mercados sucro-alcoholeros; productos y líneas de productos; mezclas y desarrollo de nuevos productos; precio, valor y calidad; fijación y tipos de precios; margen bruto y neto de comercialización; costos de comercialización; plaza; canales de distribución; promoción; publicidad; venta personalizada; desarrollo de marca propia o zonal; selección de marca de origen; empaque; plan de comercialización.

Fue dirigida a jóvenes dirigentes y referentes de las cooperativas y organizaciones cañeras destinatarias de las acciones del PROICSA en la provincia de Tucumán. Pudieron participar 2 personas por cooperativa, directamente vinculadas con la gestión de la organización, preferentemente jóvenes y mujeres.

Modalidad: presencial con actividades teóricas y prácticas.

Docentes: el primer módulo de la capacitación, dedicado al mercado de los productos y subproductos de la caña de azúcar, fue dictado por el contador Arquímedes Carrizo. Los contenidos del siguiente módulo, dedicado a trabajar el plan de comercialización grupal, fueron dictados por los licenciados Víctor Iajya y María Gabriela Abdala. La última cla-

PROICSA

se, dedicada a cuestiones relacionadas con la comunicación, estuvo a cargo del equipo de Comunicación del PROICSA.

Se realizó en la ciudad de San Miguel de Tucumán, en las instalaciones del Centro de Innovación e Investigación para el Desarrollo Educativo, Productivo y Tecnológico (CIIDEPT).

Inicio y cierre: entre el 26 de mayo y el 14 de julio de 2016, encuentros semanales de 4 horas de duración cada uno.

Carga horaria: 28 horas.

Cupo: tuvieron la posibilidad de participar dos personas por cooperativa, directamente vinculadas con la gestión de la organización, preferentemente jóvenes y mujeres. Se inscribieron 52 referentes o productores y terminaron la cursada 20 de ellos.

C. CAPACITACIÓN SOBRE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA DIRIGIDA A TÉCNICOS PROVENIENTES DE LAS INSTITUCIONES QUE PARTICIPAN EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DIRIGIDAS A PEQUEÑOS PRODUCTORES CAÑEROS EN EL MARCO DE LAS ACCIONES DEL PROICSA.

Tuvo dos componentes; el primero, dedicado a la Economía Social y Solidaria;

el segundo se abocó a tratar el desarrollo rural desde la perspectiva de género.

► **Formación sobre Economía Social y Solidaria (Programa Universitario de Incubación Social de la Universidad Nacional de Quilmes).**

► **Jornada-taller sobre el desarrollo rural desde el enfoque de género, para técnicos del PROICSA (Unidad Ambiental y Social-UCAR).**

Objetivos: a) brindar un abordaje integral en la coordinación de procesos formativos en economía social y solidaria que contribuya al fortalecimiento organizativo y territorial; b) desarrollar una perspectiva de comunidad de aprendizaje a través de la utilización de herramientas de educación social en clave de economía social y solidaria; c) fortalecer las capacidades y herramientas de los técnicos y consultores participantes en cooperación, comunicación y abordaje de la realidad territorial, afianzando la apropiación de dispositivos pedagógicos de acción-reflexión y educación popular y de adultos; y d) brindar herramientas conceptuales y metodológicas para incorporar la perspectiva de género en las acciones que los técnicos llevan adelante.

Contenidos: comunidad de aprendizaje; diagnóstico y comunicación; asociativis-



mo, cooperación y territorio; grupos, roles y equipos de trabajo; planificación estratégica y territorio; mapeo y sociograma; comunicación estratégica; economía social y solidaria y desarrollo territorial; organización y participación; evaluación; desarrollo rural con enfoque de género.

Modalidad: formato taller, con metodologías participativas; se organizó en 5 encuentros presenciales de 8 horas cada una.

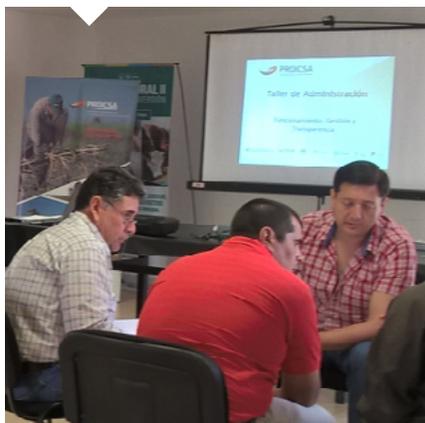
Carga horaria: 40 horas.

Docentes: el equipo encargado del curso complementó las actividades presenciales con la utilización de un aula virtual. Las primeras cuatro reuniones presenciales estuvieron a cargo del equipo docente de la Universidad Nacional de Quilmes. La quinta y última reunión fue dictada por la Unidad Ambiental y Social de la UCAR

Durante la inscripción, se buscó asegurar la participación equilibrada de las instituciones que acompañan el trabajo del PROICSA (INTA, EEAOC, UCT y UCAR).

Inicio y cierre: las clases se desarrollaron entre los meses de agosto y noviembre de 2015.

Cupo: estaba previsto asignar 80 vacantes. Fueron seleccionados 86 técnicos; pero a pedido de las instituciones se amplió el número y finalmente fueron aceptados 92 participantes, 81 de los cuales cumplieron con las condiciones de asistencia requeridas.



6. Resultados de los cursos y las capacitaciones realizadas

A. SE BRINDÓ CAPACITACIÓN TÉCNICA EN MANEJO DEL CULTIVO DE CAÑA A 138 JÓVENES PERTENECIENTES A FAMILIAS DE PRODUCTORES O VINCULADOS CON LA ACTIVIDAD CAÑERA CON EL OBJETIVO DE CONTRIBUIR A SU INSERCIÓN PRODUCTIVA Y FOMENTAR EL RECAMBIO GENERACIONAL EN EL SECTOR. NTRE 2014 Y 2015, EN EL MARCO DE LOS CURSOS SOBRE MULTIPLICACIÓN DE CAÑA SEMILLA (ORGANIZADOS POR LA EEAOC) Y PRODUCCIÓN EFICIENTE DE CAÑA Y USO Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRÍCOLA (ORGANIZADOS POR EL INTA)

► **Fueron ofrecidas 160 vacantes para la participación en capacitaciones técnicas**

- En 2014: se ofrecieron 60 vacantes: 35 en el curso organizado por el INTA y 25 en el propuesto por la EEAOC. Esta cuota resultó de la ampliación de las 30 y 20 vacantes puestas a disposición originalmente, como consecuencia del impacto de la convocatoria y la cantidad de postulaciones recibidas.
- En 2015: 100 vacantes. Los cursos sobre Multiplicación de Caña Semilla y Uso y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola ofrecieron 35 vacantes cada uno y el curso sobre Producción Eficiente dispuso de 25 lugares.

► **295 jóvenes se postularon a los cursos organizados**

- En 2014: 149 (29 mujeres y 120 varones)
- En 2015: 146 (36 mujeres y 110 varones)

► **Fueron seleccionados 160 jóvenes, según los cupos dispuestos**

- En 2014: 60 jóvenes (11 mujeres y 49 varones)
35 (5 mujeres y 30 varones) curso Producción Eficiente
25 (6 mujeres y 19 varones), curso Multiplicación de Caña Semilla



- En 2015: 100 jóvenes (25 mujeres y 75 varones)
30 (2 mujeres y 28 varones), curso Uso de Maquinaria Agrícola
35 (10 mujeres y 25 varones), curso Producción Eficiente
35 (13 mujeres y 22 varones), del curso Multiplicación de Caña Semilla

► **Participaron efectivamente los cursos un total de 138 jóvenes**

- En 2014: 53 alumnos de los cuales (10 mujeres y 43 varones)
29 en el curso Producción Eficiente
24 en el curso Multiplicación de Caña Semilla
- En 2015: 85 alumnos
27 en el curso Uso de Maquinaria Agrícola
22 en el curso Producción Eficiente
36 en el curso sobre Multiplicación de Caña Semilla organizado por la EEAOC (en la medida que hubo una merma en otros cursos se habilitó una vacante extra y se ofreció el lugar a uno de los suplentes).

PROICSA

► 122 jóvenes aprobaron las cursadas realizadas

- En 2014: 48 alumnos, (9 mujeres y 39 varones)
28 en el curso Producción Eficiente
20 en el curso Multiplicación de Caña Semilla
- En 2015: 74 alumnos (17 mujeres y 57 varones)
23 en el curso sobre Uso de Maquinaria Agrícola (INTA)
21 en el curso Producción Eficiente (INTA)
30 en el curso sobre Multiplicación de Caña Semilla (EEAOC)

► Un total de 80 jóvenes, docentes y técnicos participaron en la Jornada de Intercambio de Experiencias, realizado en el Hotel Catalinas, San Miguel de Miguel de Tucumán, el jueves 13 de noviembre de 2014.





B. SE BRINDÓ CAPACITACIÓN SOBRE GESTIÓN ASOCIATIVA Y ASPECTOS PRODUCTIVOS A LOS REFERENTES Y SOCIOS DE 21 COOPERATIVAS VINCULADAS A LAS ACCIONES DEL COMPONENTE V DEL PROICSA. ENTRE 2015 Y 2016, EN EL MARCO DE LAS CAPACITACIONES PARA REFERENTES DE COOPERATIVAS, SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

► **Capacitación sobre Gestión Asociativa, dictada por la Universidad Nacional de Quilmes, a través de su Programa Universitario de Incubación Social:**

- Se inscribieron 119 socios de 23 cooperativas (20 incluidas en los Planes de Acción y 3 que solicitaron su inclusión en la actividad).
- En las reuniones transversales, participaron efectivamente 63 socios (5 mujeres y 58 varones). Representaron a 19 cooperativas (17 de ellas incluidas en los Planes de Acción).
- En las reuniones realizadas en las cooperativas, participaron 308 asociados (57 mujeres y 251 varones).
- En total, se realizaron 6 talleres transversales y 39 talleres en sede de las cooperativas.

► **Capacitación sobre Uso y Mantenimiento de Tractores Agrícolas, dictada por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT):**

- Fueron convocados 40 socios y participaron 28, de 14 cooperativas.
- Los 28 participantes fueron varones; 14 de ellos cumplieron los requisitos de asistencia y 17 completaron sus evaluaciones y aprobaron los contenidos del curso.

► **Capacitación sobre Organización de Frentes de Cosecha en Caña de Azúcar, dictada por la Universidad Nacional de Tucumán (UNT):**

- Participaron 29 socios de 7 cooperativas.
- Del total de participantes, 28 fueron varones y una mujer.
- Terminaron y aprobaron el curso 13 varones.

► **Capacitación para referentes y socios de las cooperativas sobre Comercialización, a cargo del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP):**

- Se inscribieron 52 referentes y productores.
- 20 de los cuales terminaron la cursada.

PROICSA

C. SE FORMÓ PARA EL TRABAJO EN EL TERRITORIO CON EL SECTOR MINIFUNDISTA CAÑERO A UN EQUIPO TÉCNICO DE MÁS DE 80 PROFESIONALES (PROVENIENTES DE INTA, EEAOC, UCT Y UCAR) QUE PARTICIPAN EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DIRIGIDAS A PEQUEÑOS PRODUCTORES CAÑEROS, EN EL MARCO DE LAS ACCIONES DEL PROICSA. LA CAPACITACIÓN CONSTÓ DE DOS MÓDULOS.

El primero estuvo dedicado a tratar la Economía Social y Solidaria y fue dictado por la Universidad Nacional de Quilmes, a través de su Programa Universitario de Incubación Social. El segundo, sobre Desarrollo Rural desde el Enfoque de Género, estuvo a cargo de la Unidad Ambiental y Social (UAS-UCAR).

- Estaba previsto asignar 80 vacantes a formadores o técnicos provenientes de las instituciones que participan en las acciones del PROICSA.
- Fueron seleccionados, en primera instancia, 86 técnicos. A pedido de las instituciones, se amplió el número de lugares y fueron aceptados 92 participantes (30 mujeres y 62 varones), 81 de los cuales cumplieron con las condiciones de asistencia requeridas. Tasa de asistencia: 88%.





PARTICIPACIÓN DE LOS JÓVENES EN LOS CURSOS ORGANIZADOS: SU DISTRIBUCIÓN SEGÚN GÉNERO, NIVEL DE FORMACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA ACTIVIDAD CAÑERA

El análisis de la información relevada sobre la participación de los jóvenes muestra que, entre 2014 y 2015, aumentó la proporción de mujeres inscriptas (del 18% al 25%). Teniendo en cuenta las dificultades que las mujeres encuentran para la participación en las actividades productivas, estos datos son leídos positivamente, aunque persiste el desequilibrio en la distribución según género.

De un año a otro, también aumentó la edad de los postulantes. Los más jóvenes (hasta 20 años) pasaron del 40% al 21% y aumentaron los segmentos siguientes. Esto se explica por el cambio de normativa y la modificación del sesgo en favor de los jóvenes que hubieran completado sus estudios secundarios. Por la misma razón, se inscribieron más jóvenes con estudios secundarios completos (en detrimento de aquellos que no los completaron o se encontraban cursando estudios terciarios o superiores al momento de la inscripción). Aumentó también la proporción de jóvenes con compu-

tadora personal en el hogar entre los inscriptos en los cursos (del 63,5% al 76%) y los seleccionados para participar en ellos (pasó del 56% al 72%). Por el contrario, se redujo la proporción de inscriptos con trabajo al momento de la presentación (del 87% en 2014 al 49% en 2015); así como también la de los seleccionados que al momento de cursar tenían algún otro trabajo (pasó del 95% al 56%).

Respecto del vínculo con la actividad cañera, en 2014, pertenecían a familias cañeras el 92% de los postulantes y el 95% de aquellos que ingresaron como alumnos en los cursos. En 2015, se redujo la presentación de jóvenes pertenecientes a familias cañeras: fueron el 76% de los inscriptos. Sin embargo, fue seleccionado el 89% de quienes tenían esta pertenencia. De modo que se mantuvo el sesgo de priorizarlos en el proceso de selección.

En 2014, trabajaba en una finca cañera el 83% de los postulantes y el 92% de los jóvenes seleccionados para ingresar en los cursos. En 2015, se redujo al 71% la proporción de postulantes vinculados a la actividad cañera; sin embargo, se mantuvo el sesgo correspondiente y el 87% de quienes trabajaban en una finca cañera fue seleccionado para participar en los cursos.

PROICSA

También se observó una reducción en la cantidad de postulantes vinculados a cooperativas cañeras y un esfuerzo para priorizar dicha vinculación en la selección de los jóvenes. En 2014 estaban vinculados el 40% de los inscriptos y, en la selección, se modificó la proporción y se la llevó al 54%. En 2015, estaban vinculados a cooperativas cañeras el 33% de los postulantes y el 42% de los que ingresaron a los cursos.

Por otra parte, la proporción de jóvenes inscriptos con estudios referidos a la caña de azúcar aumentó del 24% en 2014 al 48% en 2015. La selección de jóvenes con dichos estudios se incrementó del 13% en 2014 al 43% en 2015. Esto evidencia la voluntad del Programa de adecuar sus estrategias a las necesidades del sector.

Finalmente, se registró una reducción en la proporción de jóvenes inscriptos que manejaban maquinaria agrícola (pasó del 65% al 54%). Sin embargo, casi se mantuvo la proporción de jóvenes de este grupo seleccionados para participar en los cursos (fue del 64% en 2014 y 60% en 2015). El esfuerzo de promoción se entiende si se nota que ingresaron a los cursos el 79% de los jóvenes que manejaban máquinas y el 62% de los que no lo hacían.

PARTICIPACIÓN DE LAS COOPERATIVAS CAÑERAS VINCULADAS AL PROICSA

En un estudio de línea base elaborado a fines de 2012, el PROICSA construyó una tipología de las cooperativas cañeras tucumanas según la cantidad de socios, su antigüedad, la oferta de servicios, el nivel de capitalización y equipamiento y la forma de organización. El trabajo realizado durante la ejecución de actividades permitió agregar información sobre los conocimientos y actitudes de sus dirigentes, los vínculos con los principales actores del medio local y nacional y su comunicación con los centros urbanos y circuitos comerciales. Estas variables se evidenciaron durante la ejecución de las capacitaciones y se expresaron en el grado de interés, participación y desempeño que tuvieron los dirigentes y socios de las cooperativas.

Todas las convocatorias implicaron un esfuerzo importante del equipo técnico de la UCT en materia de difusión y comunicación. Sin embargo, el compromiso y la participación de las cooperativas y los socios involucrados no fueron homogéneos y se registraron algunas dificultades para asegurar la asistencia continua de los participantes.

En la capacitación sobre Frentes de Cosecha, inconvenientes de organización y factores climáticos llevaron a que las actividades se realizaran durante la época de zafra. Más allá de esta situación particular, las formas de organización y comunicación propias de las cooperativas, las características actitudinales de sus dirigentes y las trayectorias de vinculación con las instituciones y agencias del medio influyeron en el grado de participación.

La información relevada indica que 21 cooperativas participaron en, al menos, una capacitación: Alto Verde; Atahona; CAL 306; Campo de Herrera; Cañeros

Unidos; Cooperagro del Tucumán; Don Pedro; Don Pepe; Doña Juana; Esperanza de El Cortaderal; Ibatin; La Santaneña; Las Maravillas; Los Barrientos; Los Nacientes; Finca Mayo; Orán de Tucumán; Productores Unidos de Mancopa; Saladillo; San Antonio de La Tuna; Productores Agrarios de Simoca; Villa de Leales. Unión y Progreso se agregó al listado, aunque no está incluida en el conjunto de cooperativas vinculadas a las acciones generales del PROICSA. Otras dos cooperativas que se los cursos o capacitaciones pero no participaron a través de sus socios en ninguna de las actividades organizadas fueron 20 de Junio y Famaillá.



PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS CAPACITACIONES REALIZADAS

Un aspecto de particular relevancia para el PROICSA es la dificultad que las mujeres de familias cañeras encuentran para la participación en las actividades productivas de sus familias y organizaciones. Sin embargo, y al mismo tiempo, su presencia como agentes económicos activos dentro de las unidades familiares de producción es relevante. En ese contexto, se atendió especialmente su inclusión en las capacitaciones. Los técnicos del programa las estimularon a inscribirse en los cursos y las normas de las convocatorias explicitaron que un criterio para la selección de participantes era lograr el mayor equilibrio posible en la distribución de vacantes según género.

El análisis de la información relevada sobre jóvenes postulantes entre 2014 y 2015 muestra que disminuyó el porcentaje de varones seleccionados (pasa del 82% al 75%) y su correspondiente aumento entre las mujeres inscriptas (del 18% al 25%). Las distribuciones y relaciones observadas en el caso de las postulaciones se replican casi sin cambios: el porcentaje de varones seleccionados baja del 81% al 75% y la

proporción de mujeres inscriptas aumenta del 19% al 25%. Resulta evidente entonces que, aunque se recomendó al comité de selección que aplicara un criterio de afirmación positiva respecto de la selección de mujeres, el porcentaje de inscriptas coincidió con el porcentaje de mujeres seleccionadas. Sin embargo, hay que señalar que una cantidad importante de postulantes mujeres no cumplía con uno de los requisitos establecidos en el perfil convocado, en la medida que no tenían vinculación directa con la actividad productiva o no pertenecían a las organizaciones y familias cañeras vinculadas a las actividades del PROICSA. Esta fue una cuestión que dificultó la selección de mujeres para los cursos.

Si bien la participación de las mujeres jóvenes fue baja, se lee positivamente el aumento relativo de un año a otro. Además, esa participación resultó superior a la registrada en las capacitaciones dirigidas a cooperativas, que en algunas temáticas fue nula (la capacitación con mayor participación fue la referida a Gestión Asociativa). Al respecto, las convocatorias dirigidas a jóvenes fueron abiertas y públicas, mientras que en las capacitaciones dirigidas a cooperativas la determinación de los referentes o participantes surgió de las propias organizaciones.



7. La perspectiva de género en el desarrollo rural

La participación relativa de las mujeres vinculadas a la actividad cañera es baja y resulta necesario reforzar los mecanismos para impulsar y asegurar su inclusión efectiva en los espacios de organización existentes.

En el año 2015, en el marco de actividades de formación para técnicos del Programa, se diseñó una capacitación sobre la incorporación de la perspectiva de género en las políticas de desarrollo rural (la participación de mujeres en esta capacitación fue del 33%). Se puso a disposición de los técnicos un conjunto de herramientas conceptuales y metodológicas para promover, en el trabajo con las cooperativas y asociaciones de productores, condiciones grupales y comunicacionales que habiliten el debate y la reflexión sobre la distribución de roles y funciones. Esta capacitación fue brindada por la Unidad Ambiental y Social de la UCAR.

A partir de allí, comenzó la articulación de acciones entre el Componente V del PROICSA y la UAS, dirigida a establecer

y analizar en qué medida y de qué forma las mujeres venían participando de cada una de las instancias 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.

El documento subraya que la participación de las mujeres en los espacios de toma de decisión de las cooperativas es baja y estereotipada según roles de género. Efectivamente, la presencia de las mujeres en las cooperativas está ligada a tareas administrativas y contables, a la planificación de actividades, a la preparación de la comida, etc. Son los varones quienes asumen un rol prota-



gónico en las discusiones y decisiones. Asimismo, son pocas las mujeres formalmente asociadas a las cooperativas.

El informe también destaca que la presencia y participación de las mujeres aumenta en las zonas o cooperativas

PROICSA

con mayores niveles de organización socio-territorial o con estructuras más flexibles. Según se desprende de los Planes de Acción, las cooperativas con mujeres en cargos directivos son relativamente nuevas y tienen diversificada su producción, además de una vinculación activa con otros programas y áreas del Estado. Son cooperativas que también prestan especial atención al fortalecimiento de sus capacidades de gestión y administración de recursos, y al mejoramiento de sus procesos participativos y socio-organizacionales.

Por otro lado, las cooperativas que no tienen mujeres en sus cargos directivos son más antiguas y con una trayectoria histórica en relación a la actividad cañera; son cooperativas grandes, con importante cantidad de socios y 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.

Según el informe, a las dificultades generales que las mujeres de sectores rurales suelen afrontar para integrar 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:

- La mayoría de las cooperativas exige, para asociarse, algún tipo de titularidad sobre los recursos productivos, que suelen estar a cargo de los varones. Por eso son muy pocas las mujeres que se asocian a las cooperativas y, cuando participan en ellas, lo hacen a través o en representación de sus esposos y no como socias activas, debido a lo cual no votan en las asambleas donde se toman las decisiones.

- Debido a que muchas mujeres carecen de conocimientos técnicos específicos acerca de la producción cañera y no son reconocidas como productoras en los núcleos familiares, se encuentran en una situación de desventaja tanto a la hora de heredar las tierras y hacerse cargo de la producción como así también en los espacios de participación y decisión, donde la mayoría son varones.

- Cuando participan en la actividad de las cooperativas, las mujeres desempeñan actividades de seguimiento, organización y gestión. El peso de sus decisiones dentro de las cooperativas es relativo. Participan indirectamente en las tomas de decisiones, en general, reemplazando a los varones, cuando



es necesario. Generalmente se identifican como “esposas de” o “hijas de”.

- Las mujeres que llevan adelante un rol más protagónico en las unidades productivas encuentran dificultades para negociar con los ingenios o contratar servicios de cosecha o transporte de la caña de azúcar.
- En general, las actividades –incluidas las de capacitación– se ajustan a modalidades de participación, horarios y espacios típicamente masculinos.

En conclusión, la participación relativa de las mujeres vinculadas a la actividad cañera es baja y resulta necesario reforzar los mecanismos para impulsar y asegurar su inclusión efectiva en los espacios de organización existentes, capacitar a las mujeres en herramientas de gestión y administración para las cooperativas, fortalecer su formación en liderazgo y dirigencia, mejorar los instrumentos de gestión, que muchas veces están cegados al género (a través de sus lenguajes, horarios y espacios).

Es necesario generar espacios de intercambio entre mujeres que participen activamente de las cooperativas y fomentar la perspectiva de género mediante la organización de talleres en las cooperativas.



8. El desarrollo de los cursos y las capacitaciones

Observaciones de docentes y participantes sobre las experiencias realizadas

Para la evaluación del desempeño de los participantes, los docentes consideraron la asistencia, la participación, la incorporación de conocimientos y la realización de las actividades prácticas establecidas.

Los equipos docentes contaron con acompañamiento técnico y administrativo para la organización y el desarrollo de los cursos y capacitaciones.

La modalidad y los contenidos de las clases, así como también las locaciones para su dictado, fueron definidos por los mencionados equipos, en articulación con la coordinación del PROICSA.

Las actividades prácticas fueron realizadas en campos y con maquinaria o instrumentos adecuados a los contenidos previstos. Para los traslados, las instituciones organizadoras dispusieron de vehículos asegurados. El material didáctico requerido estuvo disponi-

ble en tiempo y forma. En el caso de los cursos para jóvenes, los participantes recibieron un estipendio por cada clase a la que asistieron.

Para la evaluación del desempeño de los participantes, los docentes consideraron la asistencia, la participación, la incorporación de conocimientos y la realización de las actividades prácticas establecidas. Para la aprobación de cada curso se requirió la aprobación de los contenidos evaluados, el 80% de asistencia en las clases teóricas y el 100% de asistencia en las actividades prácticas. Quienes cumplieron con estos requisitos accedieron a la certificación del curso.



El PROICSA suministró a los docentes, al cierre de cada capacitación, una guía para la elaboración de un informe narrativo sobre el desarrollo de la cursada y aplicó una encuesta entre los participantes, con el objeto de recoger opiniones sobre la experiencia realizada.

A continuación, se detallan las observaciones y comentarios relevados:

► En los cursos destinados a jóvenes, los equipos docentes evaluaron satisfactoriamente la experiencia realizada. Consideraron que los contenidos trabajados respondieron a los objetivos planteados y resultaron adecuados al nivel de formación de los jóvenes seleccionados. Mostraron conformidad con la carga horaria y percibieron que se cubrieron las expectativas de los alumnos respecto de los contenidos del curso y su relación con las actividades laborales a las que se dedicaban. Los alumnos estuvieron en contacto directo con la actividad productiva.

► En los cursos ofrecidos por la EEAOC, los docentes señalaron que el sistema tutorial reforzó la participación en la actividad productiva y consideraron un acierto la complementación de clases teóricas con visitas a laboratorios, invernáculos, semilleros y campo.

► Durante el desarrollo los cursos dictados por el INTA, se buscó integrar el proceso teórico-práctico con la actividad en terreno. En la selección de participantes, priorizaron que tuvieran un nivel de formación adecuado, vinculación efectiva con la actividad cañera y un rol activo en la producción de las cooperativas y familias de productores que participan en las actividades del PROICSA.

► Del análisis de las encuestas aplicadas a los participantes a lo largo de los cursos para jóvenes, surge que más del 80% se inscribió con la intención de ayudar en las fincas familiares e incrementar su producción. El resto manifestó interés en que la cursada realizara un aporte a su desarrollo profesional.

Los intercambios de experiencias y el aprendizaje de conocimientos nuevos aplicables a su actividad o profesión fueron muy valorados por los jóvenes. Los aspectos más destacados de las cursadas fueron: la bibliografía y el material recibido, los contenidos y la modalidad de evaluación, la claridad de las clases, la organización de los cursos y la articulación entre las clases teóricas y prácticas.

Más de la mitad de los jóvenes (55%) contestó que conocía en alguna medida los contenidos de los cursos,

PROICSA

mientras que aproximadamente un tercio (35%) informó que los conocía escasamente.

Por otro lado, dos tercios de los jóvenes (65%) dijeron que sus actividades laborales o profesionales estaban muy relacionadas con los contenidos trabajados y que los contenidos e intercambios los ayudaron en sus actividades productivas.

Las temáticas de interés manifestadas fueron: suelo y cultivo; manejo de maquinarias; cosecha; agricultura familiar; administración de cooperativas; industrialización de la caña; derivados de la caña; venta de la producción y derechos laborales.

► El promedio de asistencia y aprobación en los cursos destinados a los jóvenes de familias cañeras fue 80%. Por el contrario, en las capacitaciones dirigidas a cooperativas se observó un nivel importante de ausencia, que los productores justificaron por la concomitancia de tareas propias de la actividad, como la zafra. Esta dificultad fue observada especialmente en la capacitación sobre Organización de Frentes de Cosecha. La capacitación sobre Gestión Asociativa se realizó en la primera mitad del año y contó con mayor tiempo de convocatoria y organización.

► A pesar de la baja tasa de asistencia y participación en la capacitación sobre Organización de Frentes de Cosecha, los participantes evaluaron muy satisfactoriamente la calidad de las clases, su ajuste a los contenidos programados y la metodología utilizada. Los principales aspectos resaltados positivamente fueron: la claridad de las exposiciones, las actividades prácticas, el intercambio y discusión de experiencias, la disposición de los responsables de la capacitación.

► En Uso y Mantenimiento de Maquinaria Agrícola, los participantes evaluaron muy satisfactoriamente los contenidos y la metodología utilizada; la calidad de las clases; y la adecuación de las exposiciones a los contenidos previstos. Destacaron positivamente: la modalidad teórico-práctica del curso; la experiencia y disposición general de los docentes; y la ejemplificación y la mención de experiencias personales. Por otra parte, propusieron profundizar conocimientos sobre hidráulica, mecánica, soldaduras, higiene y seguridad.

► La formación sobre Economía Social y Solidaria fue planteada con carácter obligatorio para los técnicos vinculados a las actividades del PROICSA. En la encuesta aplicada al cierre de la actividad, el 97% de los participantes se manifes-



PROICSA

tó satisfecho con la organización del curso. De manera más específica, más del 90% estuvieron también satisfechos con los intercambios producidos, los contenidos trabajados y la organización de las clases. Un 85%, con respecto al mecanismo de evaluación y la bibliografía utilizada. En el mismo sentido se manifestaron respecto de la articulación de las clases (82%) y su claridad (77%). Algunos participantes señalaron dificultades para la apropiación de los conceptos y la terminología específica.

En general, los participantes no tenían un conocimiento previo exhaustivo sobre el tema y el 88% de ellos consideró que la capacitación aportó a su actividad profesional y laboral. Los temas de interés expresados fueron: desarrollo rural sustentable; desarrollo local y territorial; economías regionales; metodologías y herramientas participativas para la intervención territorial; técnicas de trabajo grupal en lo rural; extensión en momentos de crisis del sector; cooperativismo; liderazgo, género y juventud; comercialización; educación y comunicación popular.

Los aspectos valorados positivamente fueron: la actitud abierta del equipo docente; la dinámica participativa y los intercambios producidos entre los

técnicos de las distintas instituciones; la calidad de las clases; la articulación entre teoría y práctica; la mirada territorial y asociativa. En particular, se resaltó la referencia a ejemplos y el manejo de herramientas concretas para aplicar al trabajo cotidiano.

► Las encuestas completadas por los participantes en la jornada dedicada al Desarrollo Rural desde el Enfoque de Género mostraron un alto grado de interés en la actividad (86%). Las temáticas que propusieron profundizar fueron: el desarrollo rural sustentable y agroecológico; técnicas de diagnóstico participativas desde una perspectiva de género; la participación de las mujeres en las actividades de los grupos y cooperativas; la promoción del liderazgo de jóvenes y mujeres; el uso de las tecnologías de información para la mejora de la gestión; los derechos de las mujeres y la violencia de género. La mayoría de los consultados coincidió en la importancia de analizar experiencias y trabajar ejemplos prácticos y modalidades de intervención territorial dirigidas a integrar a las mujeres tanto en las actividades productivas y de gestión de las cooperativas como en las actividades de formación.

► En la capacitación en Comercialización, el equipo docente informó que



los participantes mostraron interés en la actividad, pero su participación fue pasiva. Los docentes también observaron el apego de los participantes a las formas aprendidas y repetidas de trabajo y su reticencia a aceptar alternativas de producción y comercialización de la caña.

► El balance de las capacitaciones sobre Gestión Administrativa a cargo del equipo técnico del PROICSA indicó la necesidad de fortalecer la capacitación focalizada en las cooperativas sobre aspectos relativos a la gestión de las organizaciones en materia contable, legal y administrativa.



9. Lecciones aprendidas y desafíos encontrados

La formación de recursos humanos y el fortalecimiento organizacional son aspectos fundamentales de los procesos de desarrollo socio-territorial rural.

La línea de capacitación del Componente V del PROICSA se orientó hacia el desarrollo de capacidades que permitan a los jóvenes de familias cañeras, pequeños productores y cooperativas mejorar su desempeño en el territorio e insertarse en las cadenas productivas de manera sostenible. Los dos ejes principales que orientaron la definición de los temas y contenidos de los cursos y capacitaciones fueron:

1. En primer término, el referido a aspectos técnico-productivos para la mejora integral de los procesos de cultivo, cosecha y comercialización y, por lo tanto, con impacto positivo en materia de renovación de los cañaverales y aumento de la productividad..
2. En segundo lugar, las cuestiones administrativas, organizativas y asociativas que mejoran tanto la gestión integral de las organizaciones como la

capacidad de negociación de los pequeños productores..

Los temas de los cursos y capacitaciones surgieron de las demandas de formación expuestas por las cooperativas en sus Planes de Acción o relevadas durante el desarrollo de las experiencias realizadas. Fueron formuladas en los siguientes términos:

- ▶ Desarrollar conocimientos e instrumentos teóricos y prácticos que permitan mejorar las competencias para el cultivo de caña y la gestión comercial de su producción.
- ▶ Desarrollar prácticas en campo relativas al manejo de máquinas y la organización de frentes de cosecha.
- ▶ Conocer estrategias y herramientas alternativas para la producción y comercialización de azúcar y sus derivados.



► Recibir apoyo para la formulación de estrategias de comercialización y distribución de productos y subproductos derivados de la caña de azúcar.

► Capacitar a los jóvenes en cuestiones productivas y en aquellas relativas a la administración y gestión de las cooperativas y organizaciones de productores.

El desarrollo de la estrategia condujo a la especificación de algunos lineamientos, que se orientaron en las siguientes direcciones:

► Concentrar la estrategia de capacitación en los dirigentes y socios de las cooperativas cañeras con Planes de Acción aprobados y en el marco de las acciones del Componente V del PROICSA.

PROICSA

► Fortalecer las capacidades organizativas en las cooperativas mediante la capacitación de sus cuadros juveniles en liderazgo y gestión de organizaciones.

► Mejorar la formación práctica de los jóvenes cañeros y promover prácticas laborales en plantación de caña de azúcar, mediante el manejo y gestión de una plantadora.

► Promover pasantías o prácticas formativas de los jóvenes en las cooperativas del medio local así como también la realización de viajes de aprendizaje, para conocer experiencias asociativas exitosas.

► Continuar la capacitación en aspectos productivos y relativos a la gestión cooperativa y el asociativismo; sumar, a los temas ya desarrollados, capacitaciones en comercialización, liderazgo y plantación de caña de azúcar (a partir del manejo y gestión de una plantadora).

► Apoyar la formulación y el desarrollo de una estrategia de comercialización y distribución de productos y subproductos derivados de caña con agregado de valor para productores cañeros, grupos o cooperativas cañeras.

► Incorporar una perspectiva de género en cada una de las actividades programadas.

De la experiencia realizada entre 2013 y 2016 surgen algunas observaciones y aprendizajes que indican desafíos y posibles orientaciones futuras. En primer lugar, la formación de recursos humanos y el fortalecimiento organizacional son aspectos fundamentales de los procesos de desarrollo socio-territorial rural. La capacitación en gestión administrativa y comercialización de los dirigentes y asociados de las organizaciones destinatarias del PROICSA resulta indispensable para el desarrollo de capacidades necesarias para una inserción sostenible en los mercados.

Por otra parte, en el desarrollo de las capacitaciones, es importante abordar problemas prácticos; y también elaborar modalidades de intervención territorial dirigidas a integrar a los jóvenes y las mujeres, tanto en las actividades productivas y de gestión de las cooperativas como en las de formación.

Una de las principales problemáticas identificadas por las cooperativas es la dificultad para garantizar el recambio generacional de sus asociados y dirigentes. Muchos jóvenes de familias cañeras emigran a la ciudad, ante la di-

ficultad de las cooperativas y del sector en conjunto para ofrecerles oportunidades laborales sustentables y retenerlos en el campo. Esta problemática se ve agravada por la escasa rotación o recambio de cuadros dirigentes capaces de reemplazar a los líderes de estas organizaciones. En virtud de ello, se considera central la formación de jóvenes dirigentes cañeros en liderazgo y gestión de organizaciones, así como también su formación práctica en aspectos productivos en las cooperativas cañeras del medio local.

Las mujeres de familias cañeras tienen una presencia activa dentro de las unidades familiares de producción; sin embargo, encuentran dificultades para la participación en las actividades productivas de sus familias y organizaciones a las que pertenecen. Por ello, es necesario desarrollar y mejorar los mecanismos para impulsar su integración efectiva tanto en la producción del sector como en las acciones del Programa. También es central la inclusión de una perspectiva de género en todas las iniciativas –y en los instrumentos y modalidades de promoción– dirigidas al sector.

El sector cooperativo cañero es heterogéneo. Las cooperativas presentan diferencias significativas, necesidades

y problemas puntuales que deben ser considerados de manera focalizada, en el ámbito de cada una de las organizaciones o en las redes o asociaciones que conformen. Las capacitaciones, sus temas y modalidades deben responder a esta realidad.

Finalmente, la integración territorial de las organizaciones de pequeños productores cañeros es necesaria para alcanzar una escala que las haga más competitivas. El sector necesita capitalización, incorporación de semilla de alta calidad y asistencia técnica; pero también requiere la promoción del trabajo colaborativo y del mercado de cooperativas y grupos de pequeños cañeros. En este sentido, resulta imprescindible apoyar a las cooperativas y grupos en el desarrollo colaborativo de actividades relacionadas con la producción cañera: cosecha y transporte, diversificación productiva, comercialización, infraestructura productiva y equipos. En particular, es necesario promover intercambios comerciales, acuerdos de colaboración recíproca, articulación de asociaciones y redes y alianzas estratégicas con otros actores presentes en un mismo territorio. Esto implica la adecuación del enfoque, la orientación temática y la modalidad de organización de las capacitaciones.

