

CAMBIO RURAL II

INNOVACIÓN E INVERSIÓN



MANUAL OPERATIVO





ÍNDICE

Consideraciones iniciales	3
Objetivos de Cambio Rural II, Innovación e Inversión	4
Metas	4
Principales Ejes de Cambio Rural II, Innovación e Inversión	5
Funcionamiento del Programa Cambio Rural	10
Caja de Herramientas	14
Plan de Mejoras	16
Proyectos de Valor Agregado	20



CONSIDERACIONES INICIALES

El Programa Cambio Rural se creó en el año 1993. Desde entonces, se ha constituido en un importante instrumento de política pública en todo el territorio nacional, acompañando a productores familiares capitalizados, PyMEs agropecuarias y Cooperativas en una amplia diversidad de temas y producciones del sector. En este período, el Programa funcionó de forma ininterrumpida en los distintos territorios, a pesar de los cambios profundos en la estructura y organización agraria, en los aspectos ligados al desarrollo tecnológico, organizacional y de las comunicaciones, enmarcados en una diversidad acentuada de factores ambientales, climáticos, económicos, políticos y culturales.

Cambio Rural permitió que numerosos productores mejoraran sus indicadores productivos y su capacidad de gestión mediante el acceso al asesoramiento profesional, y lograran escala y competitividad a partir del fomento de la asociatividad. Fue el INTA, como organizador y ejecutor territorial, el gran responsable de esos logros en articulación con organizaciones sectoriales, universidades, gobiernos provinciales y locales.

En cada uno de estos escenarios dinámicos, el Programa Cambio Rural puso a prueba su flexibilidad para adaptarse a las nuevas realidades y cambios socio políticos y económicos, dando las respuestas necesarias a las exigencias del contexto.

- En diciembre de 2013, el Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Ingeniero Agrónomo Carlos Casamiquela, y el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca, Doctor Gabriel Delgado, decidieron impulsar el relanzamiento del Programa basados en los logros y aprendizajes de 20 años de ejecución. Con esta meta, los equipos técnicos del MAGyP e INTA trabajaron en su reformulación: **nace así Cambio Rural II, Innovación e Inversión.**

Los objetivos y las estrategias replanteadas ponen en valor la experiencia de productores, Agentes de Proyecto, Promotores Asesores, y de las propias instituciones participantes, enmarcados y en línea con las metas del Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial (PEA) 2020. Son acordes a las necesidades del contexto económico y político actual de la Argentina, apostando a un desarrollo socio productivo de matriz diversificada con inclusión, sustentado en el mejoramiento de la actividad productiva primaria y en la industrialización de la ruralidad que posibilite el agregado de valor a esa producción. Se promueve así un modelo económico productivo industrializado, con más y mejor trabajo y pleno empleo en los territorios rurales.



OBJETIVOS DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

Cambio Rural II, Innovación e Inversión tiene como objetivo lograr que las PyMEs agroalimentarias y agroindustriales, el sector cooperativo y los agricultores familiares capitalizados y/o con posibilidades de capitalizarse:

- Innoven, se asocien y se fortalezcan.
- Generen y gestionen proyectos que posibiliten el agregado de valor en origen.

Sus destinatarios son los productores que viven y trabajan en municipios y comunas rurales. De esta manera, el Programa busca contribuir al desarrollo local mediante el aumento y mejora de la producción agropecuaria, pesquera y forestal, el fortalecimiento organizacional de los productores y la facilitación de procesos de agregado de valor. En este sentido, apoya:

- La conformación de grupos de productores/emprendedores de actividad primaria.
- La asociación de productores/emprendedores para la ejecución de un proyecto de transformación y de agregado de valor en origen de la producción primaria.

METAS

Las metas del programa, en un año, son:

- **Fortalecer.** Lograr que 20.000 productores se incorporen plenamente a las actividades del Programa.
- **Mejorar.** Aumentar la productividad global de los emprendimientos relacionados con el Programa en 2.000 grupos asociativos.
- **Preservar.** Impulsar la sistematización y sectorización de suelos de los establecimientos agrícola ganaderos, la rotación de cultivos y Buenas Prácticas Agrícolas en el uso de agroquímicos.
- **Valorar.** Generar más de 200 proyectos de inversión innovadores en todo el país, de agregado de valor en origen.



PRINCIPALES EJES DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

Destinatarios*

Se incluyen como destinatarios del Programa a productores de la agricultura familiar capitalizada, productores familiares relacionados con el mercado con posibilidades de capitalizarse (agricultura familiar de transición), y PyMEs del sector agropecuario y agroalimentario que lleven a cabo actividades productivas y/o de servicios agrícolas, ganaderas, forestales, frutihortícolas, pesca artesanal o toda otra actividad sectorial y de agregado de valor relevante de las economías regionales.

Priorización del MAGyP

En todo el territorio nacional, se prioriza la conformación de:

- Grupos integrados mayoritariamente por jóvenes.
- Grupos que promuevan la equidad de género.
- Grupos que promuevan el acceso y uso eficiente del agua de forma integral.
- Grupos que en su propuesta hayan identificado el acceso y optimización de fondos específicos.

*Entendemos por **PyMEs** agropecuarias a empresas de capital donde la fuerza de trabajo es aportada por trabajadores contratados, cuyo objetivo es el de maximizar la rentabilidad y expandir la empresa. Pueden ser sociedades, unipersonales, sucesiones indivisas o propiedad de una familia que no reside en la unidad productiva. Tienen una normal inserción en el mercado y sus demandas principales son el apoyo técnico para la innovación y la integración vertical y el acceso a financiamiento para el agregado de valor en origen que posibilite la mejora de la competitividad.

La **Agricultura Familiar** es un tipo de producción donde la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas; el productor reside en la explotación o en un pueblo/ciudad cercano; la familia aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo y la gestión de la producción; cuyo destino puede ser el autoconsumo o el mercado. Tiene como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas.

Productor familiar capitalizado es aquél que cuenta con una unidad de producción con recursos productivos (tierra y capital) suficientes para su reproducción y expandir su unidad productiva. Tiene acceso a los mercados en condiciones normales. No presenta necesidades básicas insatisfechas. Sus principales necesidades son: actualización de conocimiento y apoyo técnico para la innovación, integración horizontal y vertical en cadenas productivas, fortalecimiento organizativo, acceso al crédito y al financiamiento para el agregado de valor en origen que posibilite la mejora de la competitividad sistémica general del predio.

Productor familiar de transición es a aquél que cuenta con recursos (tierra y capital) suficientes para la reproducción simple pero no para expandir su unidad productiva. Tiene acceso a los mercados en condiciones desfavorables o limitadas. Presenta algunos rasgos de pobreza y/o falta de acceso a servicios básicos. Sus principales necesidades son: mejora del hábitat y de acceso a los servicios básicos (agua y energía eléctrica), asociativismo y fortalecimiento organizacional, fortalecer capacidades individuales y colectivas para la gestión integral de los emprendimientos, mejorar la escala y calidad de la producción, estrategias de diferenciación para mejorar su acceso a mercados, diversificación de la producción y acceso al crédito y al financiamiento.

PRINCIPALES EJES DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

En el sudoeste, oeste de la provincia de Buenos Aires y Cuenca del Salado:

- Grupos de actividad ganadera bovina y porcina. En ambos casos con especial énfasis en el uso de tecnologías que potencien la utilización de los recursos forrajeros locales.

En el norte de la provincia de Buenos Aires:

- Grupos lecheros y de la actividad ganadera porcina.

En el resto de la provincia de Buenos Aires:

- Grupos de actividad ganadera porcina.

En Corrientes, Chaco, Formosa, norte de Santa Fe y norte de Entre Ríos:

- Grupos de ganadería bovina, ovina y porcina.

En Córdoba, centro y sur de Santa Fe:

- Grupos lecheros y de actividad ganadera porcina.

En cinturones hortícolas provinciales:

- Grupos hortícolas.

En el resto de las regiones:

- Se toman en cuenta las prioridades productivas definidas por los gobiernos provinciales que impulsen el desarrollo territorial.

Caja de Herramientas

Se propicia la articulación activa con programas e instrumentos de política pública dependientes de diversos ministerios e instituciones de nivel nacional, provincial y municipal, para facilitar su aprovechamiento por parte de los productores y sus organizaciones, generando sinergias para alcanzar los objetivos del Programa, promoviendo la innovación y el desarrollo territorial.

En este marco, Cambio Rural II aporta una Caja de Herramientas (ver detalle en página 14) con instrumentos de financiación propios y principalmente mecanismos de articulación con otros programas, proyectos o instrumentos de política pública que facilitan no sólo el acceso al financiamiento sino también al asesoramiento y apoyo en temáticas comerciales o de gestión.

Fortalecimiento del Promotor Asesor

Los aportes del Estado a los grupos para el pago de honorarios del Promotor Asesor alcanzan a \$/mes 4.000, y el aporte para el funcionamiento de los grupos a \$/mes 1.000.



PRINCIPALES EJES DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

Cambio Rural con valor agregado

Para facilitar la concreción de proyectos de valor agregado, se posibilita la creación de grupos integrados por productores de uno o varios grupos del Programa y/u otros actores de la comunidad (acopiadores, profesionales, productores empresariales, cooperativas, inversionistas, sector público, entre otros). El objetivo es apoyar el desarrollo de emprendimientos de integración vertical y horizontal en comunas y municipios rurales.

Creación y apoyo a consorcios de productores

Se crean nuevos consorcios de productores zonales y se fortalecen los preexistentes, con el fin de generar la institucionalidad local necesaria que facilite el acceso a instrumentos de apoyo públicos y colaboren en la promoción de los productores de grupos sin subsidio.

Asesoramiento de especialistas

Se prevén recursos desde el programa para contar con especialistas que asesoren a los grupos en la formulación de proyectos y la búsqueda y concreción de formas asociativas eficientes en función de las características de los emprendimientos.

Grupos vinculados a los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial del INTA

Como ha sido históricamente, el programa es organizado, instrumentado y operado a partir de la estructura del INTA, en articulación con el MAGyP. Los objetivos de los grupos deben vincularse con las demandas identificadas y priorizadas por cada Proyecto Regional con Enfoque Territorial (PRET) del INTA, para generar sinergias en los procesos de innovación consensuados oportunamente en cada territorio. Recibida la propuesta de conformación de un grupo en la Unidad de Extensión (AER), el Agente de Proyecto (AP) la analiza en ese marco. De ser avalada la propuesta se envía, con la fundamentación del coordinador del PRET y a través de la Dirección de Centro Regional, a la Gerencia de Gestión de Programas de Desarrollo Rural (ProFeder).

Sistema de puntaje

A cada grupo se le asigna un puntaje en el momento de su evaluación (ver detalle en página 10), lo que permite priorizarlo de acuerdo a los siguientes lineamientos: participación de jóvenes; enfoque de género; concordancia con las prioridades del MAGyP; pre-existencia del grupo al momento de su presentación al programa; calidad técnica de la propuesta; identificación de necesidad de financiamiento y propuesta para su gestión; apoyo territorial de organizaciones e instituciones; generación de mano de obra.

PRINCIPALES EJES DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

Articulación con instrumentos de política pública

Se propicia desde la Coordinación del Programa la articulación con programas e instrumentos de política pública dependientes de diversos ministerios e instituciones de nivel nacional, provincial y municipal, de modo de facilitar su aprovechamiento por parte de los productores, evitando superposiciones y generando sinergias para alcanzar los objetivos del Programa, promoviendo el desarrollo territorial.

Focalización en el productor y su familia

Cambio Rural II busca el mejoramiento e incremento de los indicadores productivos, socioeconómicos, organizacionales y ambientales de los productores de forma individual y colectiva de modo que, articulados con otros instrumentos y acciones locales, promuevan procesos de fortalecimiento del capital social y cultural, la innovación y el desarrollo de las comunas y municipios rurales. Para ello, una vez que los grupos son aceptados para participar del programa, se habilita un período de seis meses para que cada grupo elabore de manera participativa un Plan de Mejoras por productor, que permite abordar los problemas en las áreas productiva, económica, financiera, comercial, ambiental y familiar.

Rol del Promotor Asesor

La función del Promotor Asesor es:

- Incorporar en la acción grupal la mirada multifocal, holística y sistémica.
- Facilitar la construcción participativa del Plan de Mejora (diagnósticos participativos, elaboración de estrategias de mejora y fortalecimiento, monitoreo y evaluación del proceso).
- Acompañar y motivar al grupo, promoviendo la generación de autonomía y distintas formas asociativas.
- Elaborar participativamente, en conjunto con los miembros del grupo, el Plan de Trabajo Grupal (PTG).
- Gestionar herramientas e instrumentos de financiamiento para promover el desenvolvimiento productivo del grupo.

Rol del Agente de Proyecto

La función del Agente de Proyecto es:

- Acompañar el funcionamiento de los grupos y el apoyo al trabajo del Promotor Asesor en el marco de los PRETs.



PRINCIPALES EJES DE CAMBIO RURAL II, INNOVACIÓN E INVERSIÓN

- Monitorear la marcha de los Planes de Mejora de los productores y el cumplimiento del Plan de Trabajo Grupal.
- Asistir a los Promotores Asesores en la utilización y aprovechamiento de la Caja de Herramientas del Programa, de otros programas de apoyo provinciales, y facilitar la articulación con capacidades e instituciones del territorio.
- Vincular a los grupos con las capacidades institucionales del INTA.

Los equipos de gestión de los PRETs podrán organizarse, y disponer de profesionales del INTA participantes de equipos de gestión que puedan realizar actividades de acompañamiento a los grupos como Agentes de Proyecto, en aquellos territorios en los cuales los Agentes de Proyectos disponibles sean insuficientes para el normal desenvolvimiento del Programa.

◦ Capacitación

Para asegurar el logro de lo expuesto en los dos puntos precedentes, el Programa instrumenta un plan continuo de capacitación y tutoría, acorde a las necesidades de Promotores Asesores, Agentes de Proyecto y productores participantes.

◦ Red de Cambio Rural

Se instrumenta el uso de la RED virtual de Cambio Rural, para facilitar el intercambio entre grupos y la comunicación de información de actualidad, cursos virtuales con especialistas y herramientas disponibles que brindan el MAGyP y el INTA.

◦ Contención de grupos sin subsidio del Programa

Una vez finalizado el subsidio del Programa a los grupos, éstos pueden hacer uso de las herramientas de apoyo disponibles y facilitadas desde Cambio Rural II. Sus Promotores Asesores tienen la posibilidad de mantenerse vinculados al sistema de capacitación y tutoría que ofrece el Programa.

◦ Sistema de monitoreo de impacto

En forma conjunta, INTA y MAGyP instrumentan un sistema de monitoreo de impacto de las acciones del Programa con el fin de identificar los resultados obtenidos por los productores y sus grupos en relación con los objetivos planteados.

FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA CAMBIO RURAL II

a. Adscripción

- 1 > La Unidad de Extensión del INTA actúa como ventanilla receptora de grupos.
- 2 > Los grupos pueden ser presentados por organizaciones/instituciones, gobiernos locales o por los equipos de trabajo del INTA.
- 3 > El equipo de gestión del PRET correspondiente analiza la pertinencia de los objetivos del grupo en orientación a los objetivos del PRET.
- 4 > De ser aprobado el Acta de Conformación en esa instancia, a través del Centro Regional correspondiente se envía el Acta de Conformación a la Gerencia de Gestión del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (ProFeder) del INTA, para ser analizado.
- 5 > Una comisión integrada por el MAGyP y el INTA realizan el análisis y la aprobación final de los grupos.

b. Mecanismo de aprobación

El grupo presentado por el Centro Regional es analizado en una comisión ad-hoc que se reúne mensualmente y está integrada por el responsable de apoyo a la gestión de ProFeder para el Centro Regional respectivo, un miembro del equipo INTA ProFeder, y dos integrantes de la Coordinación Nacional del Programa Cambio Rural del MAGyP. Eventualmente, pueden convocar a referentes invitados según las temáticas a analizar.

Se aprueban aquellos grupos que guardan pertinencia con los lineamientos del Programa, que cumplan con los requisitos pautados, priorizados de acuerdo al puntaje alcanzado según los siguientes criterios:



Criterio	Puntaje
Porcentaje de jóvenes superior al 60%	10
Porcentaje de mujeres superior al 30%	10
Actividad priorizada por el MAGyP	20
Aval de entidades o instituciones	10
Calidad técnica de la propuesta	30
Propuestas para acceder a herramientas de financiamiento	10
80% de productores con actividad principal agropecuaria	10
Total	100



FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA CAMBIO RURAL II

c. Los requisitos para la aprobación de grupos de Cambio Rural II son:

- Aval del Centro Regional.
- Fundamentación de facilitador del PRET correspondiente.
- Acta de Conformación completa.
- Número de integrantes, entre 8 y 12 (al menos 6 en los Centros Regionales Patagonia Norte y Patagonia Sur).
- El 50% de los integrantes no debe haber participado del Programa en los últimos 3 años.
- Firma de los integrantes comprometiéndose a complementar los aportes monetarios realizados por el Estado al grupo.
- Promotor Asesor con inscripción en AFIP.

d. Cupos establecidos

Los cupos 2014 para la presentación de grupos y Proyectos de Valor Agregado establecidos por la Dirección Nacional del INTA y el MAGyP son:

- 60% de grupos Cambio Rural II integrados por productores/emprendedores comprendidos en la Agricultura Familiar (AF) con cierto grado de capitalización, responsables/referentes de PyMEs agroalimentarias/agroindustriales y por miembros del sector cooperativo rural.
- 30% de grupos de productores/emprendedores comprendidos en la AF de transición, relacionados con el mercado, con posibilidades de capitalización mediante un proceso de acceso a la asistencia técnica y al financiamiento público o privado.
- 10% a grupos con Proyectos de Valor Agregado, mediante la asociación de productores/emprendedores, consorcios de PyMEs agroalimentarias/agroindustriales y sector cooperativo rural.

e. Selección del Promotor Asesor del grupo

El grupo elige a un profesional que actuará como Promotor Asesor, quien asistirá profesionalmente a los productores durante los tres años de duración del grupo. Es condición obligatoria que los Promotores Asesores realicen al menos un curso semestral de capacitación, brindado en forma conjunta por MAGyP e INTA.

f. Las tareas del Promotor Asesor

- Formular en conjunto y en consenso con el productor el Plan de Mejoras.
- Facilitar y supervisar la instrumentación del mismo.



FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA CAMBIO RURAL II

- Acercar al productor las herramientas disponibles para su fortalecimiento.
- Coordinar el armado de un Plan de Trabajo Grupal (PTG) que surge de las necesidades comunes de los planes de mejora individuales y de las propuestas de los integrantes del grupo.
- Presentar dicho PTG al Agente de Proyecto, al cumplirse los 6 meses de formado el grupo.
- Participar de las actividades de capacitación organizadas por el MAGyP-INTA.
- Participar al menos un día a la semana de los espacios de discusión/planificación de la Unidad de Extensión y/ o PRETs de la cual depende operativamente el grupo.
- Destinar a sus funciones movilidad propia y preferentemente notebook o equipo similar.
- Asumirse en el rol de promotor y ejecutor de política pública impulsada por MAGyP.
- Gestionar y apoyar al grupo en la búsqueda de financiamiento para el cumplimiento de los objetivos grupales.
- Si bien no se exige carga horaria determinada sino cumplimiento de objetivos, y logros de productos y resultados, debe realizar al menos una reunión grupal y una visita a cada uno de los predios de los productores participantes en el grupo, una vez al mes.
- Realizar los informes mensuales y anuales de la marcha del grupo.
- A modo de excepción y con la debida fundamentación del Centro Regional, en aquellas localidades donde no es posible contar con Promotores Asesores con título profesional (universitario o terciario), puede ejercer el rol:
 - > un productor/emprendedor idóneo, con experiencia en la actividad principal demostrable, avalada por el representante del grupo. En ese caso, el Programa destinará como aporte, para sus honorarios, el 60% del honorario de un profesional;
 - > técnicos egresados de colegios agro-técnicos o un estudiante universitario avanzado, que acredite el 90% de las materias de la carrera aprobadas. En estos casos, el Programa destinará como aporte, para sus honorarios, el 60% del honorario de un profesional.

g. Tareas de los Agentes de Proyecto

- Organizar espacios de capacitación para Promotores Asesores y representantes de grupos.
- Garantizar la presentación de los informes mensuales y anuales de cada grupo.

FUNCIONAMIENTO DEL PROGRAMA CAMBIO RURAL II

- Asistir al promotor asesor para garantizar el cumplimiento de los objetivos, productos y resultados de cada grupo bajo su responsabilidad.
- Garantizar la presentación, y realizar los informes mensuales y anuales de la marcha de cada grupo en caso de ausencia del Promotor Asesor a cargo del mismo.
- En el caso de tener dedicación full time, acompañar a un máximo de 10 grupos.

h. Funcionamiento del subsidio a grupos:

- Los grupos eligen un representante con disposición y responsabilidad para administrar los recursos que el Estado transferirá al grupo para su desenvolvimiento.
- Al momento de conformarse el grupo se abrirá una cuenta específica para el giro del aporte del subsidio al grupo.
- Al CBU del mismo se gira mensualmente el aporte en concepto de subsidio para que el grupo pague al técnico parte de sus honorarios profesionales.
- En los grupos integrados por PyMEs o productores familiares capitalizados, cada productor debe comprometerse a aportar al menos el 6% mensual del monto que se recibe como subsidio por parte del Estado para complementar los honorarios de los Promotores Asesores.
- Los grupos integrados por productores familiares con posibilidades de capitalizarse deben aportar en forma grupal al menos el 10 % mensual de lo que recibe como subsidio por parte del Estado, para complementar los honorarios de los Promotores Asesores.

i. Apoyo del equipo de gestión de los PRETs

- Los equipos de gestión de los PRETs actúan orientando, apoyando y supervisando el trabajo de los Agentes de Proyecto, Promotores Asesores y facilitando el involucramiento del INTA en el apoyo a cada grupo.
- A su vez, son nexo entre el programa Cambio Rural II, Innovación e Inversión y las entidades, organizaciones e instituciones del territorio en forma conjunta con representantes del MAGyP.

j. Rol de las entidades de apoyo

Los gobiernos locales, ONGs ligadas al sector agropecuario y cooperativas pueden presentar grupos y acercar apoyos logísticos, económicos o herramientas de apoyo a los productores y grupos. Los grupos que poseen aval de instituciones, y sobre todo aquellas que puedan apoyarlo con herramientas propias, reciben puntaje extra al momento de analizar su aprobación.



CAJA DE HERRAMIENTAS

Uno de los aprendizajes más importantes que dejó la experiencia de 20 años de ejecución del Programa Cambio Rural es que la ausencia de instrumentos financieros que acompañaran las propuestas tecnológicas y de integración para nuevos negocios, constituyó una clara debilidad del Programa. Es por eso que esta nueva etapa contempla la puesta en marcha de instrumentos propios y principalmente mecanismos de articulación con otros programas, proyectos o instrumentos de política pública que faciliten no sólo el acceso al financiamiento, sino también al asesoramiento y apoyo en temáticas comerciales o de gestión.

Cambio Rural II, Innovación e Inversión, define como Caja de Herramientas al conjunto de instrumentos, planes y programas nacionales, provinciales y municipales disponibles para contribuir al fortalecimiento de los productores y sus emprendimientos.

A continuación se enumeran las principales líneas que dispondrá el Programa:

- **Fondo de garantía para mejorar el acceso a crédito de productores de Cambio Rural II:** a través de un Convenio con Garantizar, este fondo auto liquidable atiende la restricción de falta de garantías. Se avalan hasta \$300.000.- por productor. Estará en funciones a partir de marzo de 2015.
- **Créditos de Fundación ArgenINTA:** a partir de la experiencia del Programa Interris, se prevé fondear dicha línea con \$ 5.000.0000.- en una operatoria exclusiva para productores de Cambio Rural II que no dispongan de la posibilidad de acceder a crédito bancario y posean proyectos que ameriten tal asistencia.
- **Tarjeta Agronación:** se crea un grupo de afinidad estando a cargo del MAGyP el pago de las comisiones correspondientes.
- **ANR ganadería vacuna:** en el marco del Plan Ganadero Nacional de la Subsecretaría de Ganadería de la Nación, se dispone de Aportes No Reintegrables (ANRs) para facilitar el ordenamiento de los rodeos de cría y el mejoramiento de los resultados productivos.
- **ANR ganadería porcina:** también en el marco del Plan Ganadero Nacional se disponen fondos para facilitar el mejoramiento de los índices productivos porcinos.
- **Ley Ovina y Ley Caprina:** estas operatorias consisten en créditos blandos para compra de reproductores, mejora de instalaciones, realización de pasturas, etc.
- **Apoyo a la comercialización:** además de la posibilidad de contratar especialistas, se cuenta con el apoyo de equipos multidisciplinarios de Fundación ArgenINTA (UNIR) y del MAGyP, para asistir a los grupos que necesiten mejorar su acceso a mercados.
- **Jóvenes emprendedores rurales:** se articula con el programa homónimo del PRO-SAP. Se convoca a los jóvenes emprendedores en las diferentes regiones y se les capacita en sus demandas.
- **Otros planes del Estado:** articulación con INTI, SEPyME, bancos provinciales, Ministerio de Desarrollo Social y toda otra dependencia que disponga de planes y mecanismos útiles para los productores de Cambio Rural II, Innovación e Inversión.



CAJA DE HERRAMIENTAS

- **Tarjeta de pertenencia:** una tarjeta para cada productor, útil como carnet y de acceso a beneficios en insumos, combustible, etcétera.
- **Herramientas provinciales y municipales:** a identificar y definir en cada territorio.

◦ **Funcionamiento de la Caja de Herramientas**

- El Promotor Asesor informa a cada productor sobre la disponibilidad de herramientas aptas, adecuadas y accesibles para cada Plan de Mejoras.
- Los grupos y los productores analizan y deciden las mejores opciones para sus necesidades y conveniencias.
- Una vez tomada esta decisión, el Promotor Asesor apoyado metodológicamente por el Agente de Proyecto y el equipo de gestión de los PRETs formula la propuesta junto al grupo y/o productor, y eleva el proyecto de gestión de financiamiento al Agente de Proyecto, quien junto con el equipo de gestión de los PRETs realiza las acciones pertinentes para la concreción de las medidas solicitadas. En el caso de créditos, se prevé que el productor, pueda ser acompañado por el Promotor Asesor para la realización de gestiones ante los gerentes de los bancos. Cuando sea necesaria la formulación de proyectos de alta complejidad, el MAGyP apoyará con especialistas en planificación para cada tipo de proyectos.
- Se prioriza la resolución de las propuestas en instancias locales y regionales. Cuando no resulta posible, se da curso a las instancias nacionales de apoyo.
- En el caso de los aportes en el marco del Plan Ganadero Nacional, se realiza la gestión directamente a través de la web, con monitoreo desde la Coordinación Nacional MAGyP del Programa.

◦ **Constitución de consorcios**

- Se promueve la constitución de consorcios regionales y el fortalecimiento de aquellos ya existentes.
- Los mismos asumen la figura de Asociaciones Civiles Sin Fines de Lucro, cuyo objetivo es gestionar recursos para los productores participantes del mismo. También se posibilita que los consorcios brinden distintos servicios a los productores asociados.
- Se constituirán tantos consorcios como sea posible, siempre con asistencia técnica del INTA- MAGyP en su formación.

PLAN DE MEJORAS

El Plan de Mejoras es el instrumento que permite a los Promotores Asesores conocer la condición inicial (línea de base) de los productores que forman parte del grupo que asesora. El diagnóstico permite identificar debilidades y fortalezas de las unidades productivas y de los propios productores y sus familias.

Este instrumento propone una mirada multifocal, holística y sistémica, entendiendo que la mejora en la gestión del emprendimiento (entendido como un sistema) implica múltiples dimensiones: productiva, financiera, económica, comercial, ambiental y familiar. Son estas variables las que, correctamente analizadas, permiten el diseño de un Plan de Mejoras acordado con el productor, su ejecución y seguimiento.

a. Características del Plan de Mejoras

- Es un instrumento que orienta a la mejora permanente, identificando la magnitud y el sentido del cambio que se pretende impulsar.
- Permite el aprendizaje organizacional, que se genera como resultado de la reflexión individual y colectiva de los actores respecto de sus prácticas de gestión.
- Su punto de partida es un análisis de la situación inicial, donde se perfilan las oportunidades de mejora sobre las que se basará el plan y las herramientas apropiadas para superar las brechas de gestión.
- En su diseño se explicitan objetivos, procedimientos y acciones; se identifican los responsables de su ejecución; los recursos que permiten mejorar su nivel de gestión, definiendo metas y plazos para su cumplimiento.
- Es un instrumento dinámico, que permite al Programa revisar las acciones estratégicas implementadas, analizar su efectividad y verificar si se han alcanzado los objetivos para los cuales fueron diseñadas, así como también determinar el impacto del Programa en los territorios.

b. Procedimiento de formulación del Plan de Mejoras

Para la realización del diagnóstico participativo que forma parte del Plan de Mejoras, el Promotor Asesor releva cuestiones referidas a las dimensiones nombradas anteriormente a partir de la confección de tres planillas vinculadas a la caracterización de la unidad productiva, el productor y su familia, la variable económica y las dimensiones a desarrollar para el crecimiento y desarrollo socio productivo y económico del productor.

La realización del diagnóstico permite ir consensuando la estrategia para transformar las debilidades en fortalezas y lograr el mejoramiento de los indicadores mencionados. La estrategia también es dialogada y acordada con el grupo, para lograr el involucramiento, compromiso y cooperación del mismo enmarcada en el Plan de Trabajo Grupal.

PLAN DE MEJORAS

El Promotor Asesor, el Agente de Proyecto, el productor y el grupo evalúan el proceso de construcción del Plan de Mejoras y la viabilidad de los objetivos propuestos. El monitoreo y la evaluación continua, apoyados en la estructura de gestión de los PRETs, son los que permiten sortear los obstáculos que pueden presentarse durante el proceso de gestión del grupo.

El Plan de Mejoras debe especificar qué se quiere mejorar y su viabilización para cada año calendario. De este modo, se enmarca el trabajo del Promotor Asesor en un Plan que implica el fortalecimiento de las debilidades explícitas e implícitas de cada productor, por cada año de trabajo grupal.

Se provee de un software específico para facilitar la realización del plan de mejoras y su seguimiento.

c. Dimensiones e indicadores del Plan de Mejoras

1> Productividad:

¿Pueden mejorarse los índices productivos del establecimiento?

En cada zona se trabaja, como guía, a partir de los rendimientos zonales promedio de la región.

- a. **Indicadores:** los indicadores físicos se formulan conjuntamente con el Agente de Proyecto.

2> Aspectos económicos:

Teniendo en cuenta la integración de actividades, rindes actuales y estructura de costos fijos y variables ¿el nivel de retiros es compatible con la utilidad del emprendimiento?

- a. Se brinda una planilla de cálculo para la estimación rápida de la ganancia que estaría obteniendo el productor.
- b. El Agente de Proyecto, junto con los Promotores Asesores, define por zona los costos variables a considerar en cada región.
- c. **Indicadores:** nivel de retiros vs ganancia estimada, rentabilidad e ingresos netos.

3> Aspectos financieros:

¿El productor cuenta con todos los recursos necesarios para llevar adelante la marcha del emprendimiento o de la empresa?

- a. Se proporciona a cada Promotor Asesor una planilla que facilite el cálculo del presupuesto financiero del productor. También se le brindan criterios para identificar la existencia o no de problemas financieros (nivel de endeudamiento, acceso a insumos, rodeo envejecido, etc.).
- b. **Indicadores:** endeudamiento a largo plazo, endeudamiento a corto plazo.



PLAN DE MEJORAS

4> Aspectos comerciales:

- ¿Tiene problemas de comercialización?
- ¿Los precios que obtiene son bajos?
- ¿Hay problemas de calidad?
- ¿Se detectan problemas de inscripción y registro de productos?
- ¿Existen problemas de oferta estable y suficiente?
- ¿Presenta problemas de logística?

a. Indicadores: % de ventas a intermediarios/ventas totales, % de ventas a mercado de consumo, capacidad de almacenaje/producción total.

5> Aspectos ambientales:

- ¿Tiene plan de rotación?
- ¿Realiza una sistematización y sectorización de suelos?
- ¿Lleva adelante buenas prácticas en el uso de agroquímicos?
- ¿Dispone de agua adecuada para riego y/o consumo animal?

a. Indicadores: a definir por actividad.

6> Aspectos familiares:

- ¿El/la líder de la empresa familiar está próximo a retirarse?
- ¿Quién será su sucesor/a?
- ¿Hay problemas societarios?
- ¿Cuál es el rol de la mujer y los hijos?
- ¿La situación dominial es correcta?

a. Indicadores: mano de obra familiar calificada/total mano de obra, mano de obra total.

PLAN DE MEJORAS

Estrategias, acciones consensuadas
Utilización de herramientas

SITUACIÓN INICIAL	Diagnóstico	Económico	Productivo	Financiero	Comercial	Ambiental	Familiar
	Resultados esperados	Ganancias mayores a los retiros familiares	Mayor productividad	Ausencia de limitante financiera para concretar el plan productivo.	Comercialización optimizada de acuerdo a los mercados	Sustentabilidad ambiental	Incorporación de los jóvenes. Situación dominal resuelta.

Comunidades Rurales más desarrolladas.
Incremento de la capacidad asociativa y emprendedora.
Derechos laborales garantizados.



PROYECTOS DE VALOR AGREGADO EN ORIGEN

Se considera como valor agregado en origen a todo emprendimiento que, a partir de materias primas locales, genera un producto con mayor valor como fruto de un proceso de transformación industrial.

a. Formación de grupos VAO

Los grupos Cambio Rural II, Valor Agregado en Origen se forman con un número de productores variable a partir de 2 o más productores, representantes de organizaciones, PyMEs y sector cooperativo cuyo objetivo es agregar valor en origen a la materia prima.

Se procura en todos los casos que los productores de Cambio Rural II de la localidad o región sean los proveedores de las materias primas a transformar. También pueden aprobarse propuestas pública-privadas.

b. Formulación de proyectos VAO

Los proyectos de Valor Agregado en Origen pueden ser formulados por iniciativa de productores de grupos Cambio Rural II activos, por productores que no pertenecen aún al Programa, o por la promoción de organizaciones/instituciones locales. Por su parte, el INTA promueve estratégicamente la formulación de proyectos de Valor Agregado a partir de las definiciones e iniciativas de los equipos de gestión de los PRETs, a partir de demandas recibidas y/u oportunidades detectadas en el territorio.

c. Presentación y aprobación de proyectos VAO

Los productores/emprendedores que desean asociarse para la ejecución de un proyecto de Valor Agregado, deben presentar el formulario de idea-proyecto en la Unidad de Extensión del INTA más cercana, con la firma de todos los participantes, comprometiéndose a aportar cada uno el 6% del monto que destina el programa a la asistencia técnica del proyecto.

- Una vez recibida la propuesta en la Unidad de Extensión, el Agente de Proyecto la analiza en el equipo de gestión del PRET correspondiente. Si es avalada, la propuesta se envía con la fundamentación del coordinador del PRET y a través de la Dirección de Centro Regional, a la Gerencia del ProFeder.
- La propuesta se analiza en una comisión integrada por el responsable de apoyo a la gestión del ProFeder para el Centro Regional respectivo, un miembro del equipo ProFeder y dos integrantes de la Coordinación del Programa Cambio Rural del MAGyP. Pueden participar referentes en la temática de valor agregado de distintas instituciones, por invitación de la comisión de análisis.
- Pueden aprobarse aquellas ideas-proyecto que guarden viabilidad técnica, socioeconómica y ambiental, que cumplan con los requisitos pautados y sean priorizadas de acuerdo al puntaje alcanzado según los criterios pre-establecidos, mencionados anteriormente en el presente documento.



PROYECTOS DE VALOR AGREGADO EN ORIGEN

d. Reglamentación del subsidio

- Una vez evaluada la idea-proyecto, los grupos constituidos por PyMEs/ productores familiares capitalizados son aprobados por un período de dos años. Los grupos conformados por productores con posibilidad de capitalizarse tendrán una duración mayor, de hasta 3 años (en ambos casos y finalizados el periodo de aportes, el emprendimiento debiera poder sostener el pago por asesoramiento del Promotor Asesor). Los proyectos son evaluados en el ámbito de la Coordinación Nacional por la Comisión conjunta INTA-MAGyP, que cuenta con especialistas en Proyectos de Valor Agregado, a fin de opinar sobre la pre-viabilidad de los mismos.
- Se les brinda un aporte al grupo para la contratación de un Promotor Asesor que facilita la organización del grupo, el armado del proyecto, la búsqueda de la forma asociativa necesaria para viabilizar el proyecto y del financiamiento requerido. De ser necesario, pueden contratarse especialistas y consultoras, además de contar con los recursos del INTA, INTI, universidades u otras instituciones reconocidas en el tema, para asistir a la formulación de los proyectos.
- Las solicitudes de contratación de especialistas y/o consultoras para apoyar en el diseño del equipamiento de las necesidades de agregado de valor propuestas por el grupo serán presentadas y debidamente justificadas, siguiendo el mismo mecanismo de presentación de grupos para su aprobación.

Acérquese a Cambio Rural II,
innove junto con otros
productores para el desarrollo
de sus territorios.

CAMBIO RURAL II

INNOVACIÓN E INVERSIÓN

Más sobre el Programa
www.minagri.gob.ar