



# Manual operativo

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca  
Programa Cambio Rural



Ministerio de Agroindustria  
Presidencia de la Nación

## CONTENIDOS

1	PROPÓSITO Y DEFINICIONES .....	4
1.1	PROPÓSITO.....	4
1.2	DEFINICIONES .....	4
2	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....	4
2.1	OBJETIVO .....	4
2.2	DESCRIPCIÓN DE CAMBIO RURAL .....	5
3	ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	5
3.1	FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO NACIONAL .....	6
4	ROLES Y FUNCIONES.....	6
4.1	COORDINADOR NACIONAL DE CAMBIO RURAL .....	7
4.2	COORDINADOR TÉCNICO DE CAMBIO RURAL.....	7
4.3	COORDINADOR OPERATIVO INTA .....	8
4.4	COORDINADOR TERRITORIAL DE CAMBIO RURAL .....	9
4.5	AGENTE DE PROYECTO DE CAMBIO RURAL .....	10
4.6	PROMOTOR ASESOR DE CAMBIO RURAL .....	11
5	BENEFICIARIOS Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN .....	13
5.1	BENEFICIARIOS .....	13
5.2	PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS .....	14
5.3	FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS.....	14
5.3.1	La reunión.....	15
5.3.2	El Plan de Trabajo Grupal .....	15
5.3.3	El Plan de Mejoras Individual .....	16
5.4	TIPOS DE GRUPOS .....	16
5.5	DESCRIPCIÓN DE ETAPAS DE UN CICLO DE GRUPO .....	16
5.5.1	Difusión y relevamiento de productores interesados.....	16
5.5.2	Productores en lista de espera.....	17
5.5.3	Grupos de alta transitoria .....	17
5.5.4	Pase a grupo activo .....	18
5.5.5	Grupo adherente .....	19
5.5.6	Grupo observado.....	19
5.5.7	Grupo dado de baja.....	20
5.5.8	Grupo inactivo .....	20



5.6	GRUPO DE CAMBIO RURAL II .....	20
5.7	PADRINAZGO DE GRUPOS DE CAMBIO RURAL .....	21
6	CAPACITACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROGRAMA.....	21
7	SELECCIÓN DE NUEVOS GRUPOS BENEFICIARIOS .....	22
7.1	Convocatorias.....	22
7.2	Difusión .....	23
7.3	Presentación de propuestas.....	23
7.4	Análisis y evaluación.....	23
7.5	Selección y comunicación a los beneficiarios.....	24
8	CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD.....	24
9	ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO .....	24
9.1	APORTE ECONÓMICO A LOS GRUPOS .....	25
9.2	FONDOS ASOCIADOS AL PLAN DE ACTIVIDADES.....	25
9.3	FONDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS.....	25
9.4	FONDOS PARA LA COORDINACIÓN DE PROGRAMA .....	26
9.5	RENDICIÓN DE CUENTAS .....	26
10	REGISTRO DE INTEGRANTES DE GRUPOS CAMBIO RURAL .....	27
11	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO .....	28
12	ANEXO OPERATIVO .....	29
12.1	ACTA DE CONFORMACIÓN DE GRUPO.....	29



## 1 PROPÓSITO Y DEFINICIONES

### 1.1 PROPÓSITO

El presente Manual Operativo establece los términos y condiciones que se aplicarán en la ejecución del Programa Cambio Rural. En el mismo, se explican las pautas de funcionamiento en cuanto a grupos beneficiarios y la interacción entre los distintos actores del Programa. Se establecen roles, funciones y acciones, con el fin de proveer a los responsables de la ejecución del Programa y a los sujetos beneficiarios información que facilite la operatoria.

### 1.2 DEFINICIONES

En el presente Manual, los términos, siglas y abreviaciones mencionados a continuación se entenderán de la siguiente forma:

**AER:** Agencia de Extensión Rural del INTA

**AFIP:** Administración Federal de Ingresos Públicos

**AP:** Agente de Proyecto

**Beneficiario:** productor miembro de grupo activo

**CNCR:** Coordinación Nacional del Cambio Rural

**CR:** Programa Cambio Rural

**CT:** Coordinador Territorial

**EEA:** Estación Experimental Agropecuaria del INTA

**IAA:** Informe de Avance Anual

**INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

**PA:** Promotor Asesor

**PMI:** Plan de Mejoras Individual, es el planeamiento del establecimiento.

**PTG:** Plan Trabajo Grupal. Se refiere al plan de trabajo del grupo a tres años.

**SAGYP:** Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

**SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

## 2 OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

### 2.1 OBJETIVO

La finalidad de CR es, a través de la asistencia técnica, promover y facilitar la intensificación y reconversión productiva, como un medio para mejorar la situación productiva y socioeconómica de los pequeños y medianos productores rurales y propender al desarrollo agroindustrial en todo el territorio nacional, impulsando el



aprendizaje grupal.

## 2.2 DESCRIPCIÓN DE CAMBIO RURAL

CR es un programa del Ministerio de Agroindustria de la Nación que promueve el crecimiento de la producción rural a través de sus productores, y lo hace con el apoyo técnico del INTA.

Para ello requiere la conformación de grupos de productores rurales vinculados a las actividades agropecuarias, agroalimentarias, agroindustriales y de servicios relacionados, para que, mediante la metodología del trabajo grupal y el intercambio de experiencias se facilite la reconversión productiva (cambios en la estructura productiva), la generación de conocimientos y se potencien las habilidades y destrezas de los integrantes del grupo, en los aspectos productivos, organizativos y de gestión.

Para ello, CR pondrá a disposición de los productores un aporte destinado a financiar los honorarios de un profesional, el PA perteneciente al grupo, que coordinará y facilitará el trabajo grupal; y actúa como nexo entre el grupo y el resto de los actores del Programa.

Además, CR pone a disposición de los grupos distintas herramientas de capacitación y asesoramiento técnico, y organiza actividades de vinculación e interrelación entre los integrantes del Programa para favorecer el intercambio de experiencias dentro de una misma región, así como entre distintas regiones. A su vez, facilita el acceso a distintas herramientas y otros Programas del Estado que puedan ser de utilidad para los integrantes de los grupos.

Aparte de los PA, que mantienen el contacto directo con los productores y el grupo, existen otros actores del Ministerio de Agroindustria y del INTA que facilitan el proceso de extensión y la transferencia como contribución al proceso de innovación territorial.

Los AP, son profesionales con experiencia en extensión que tienen amplio conocimiento de la región en la que desempeñan su labor y mantienen un contacto directo con los PA de manera de poder conocer las necesidades de los productores integrantes del Programa y diseñar, en conjunto con los demás actores de CR, herramientas para favorecer su desarrollo.

## 3 ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA

El ejecutor del Programa será la CNCR que funcionará en el ámbito de la SAGYP dependiente del Ministerio de Agroindustria de la Nación.

El CNCR será responsable de la coordinación, gestión y administración general, manejo financiero-contable, seguimiento y evaluación del Programa. Asimismo, elaborará y presentará informes semestrales de ejecución detallando los avances técnicos y financieros de las actividades a su cargo, según el respectivo Plan Anual de Actividades.



Para llevar a cabo la ejecución del programa, la CNCR establecerá un Comité Técnico Nacional que contará con el apoyo, compromiso y participación del INTA, en aspectos contables, administrativos, financieros y técnicos. El Comité Técnico Nacional estará conformado por un miembro de la CNCR en carácter de Coordinador Técnico del CR y un Coordinador Operativo del INTA.

Del Coordinador Técnico del CR dependerán seis coordinaciones territoriales, una por región que se detallarán más adelante. Y del Coordinador Operativo del INTA dependerán los equipos técnicos que participen en el programa y que pertenezcan a la estructura organizacional del INTA a nivel regional, en las estaciones experimentales y las coordinaciones PRET.

Bajo ese andamiaje trabajarán coordinadamente los AP y los PA para implementar la presente política pública en los grupos de productores que resulten beneficiados.

### 3.1 FUNCIONES DEL COMITÉ TÉCNICO NACIONAL

Coordinar con la CNCR, para asegurar la buena gestión del programa.

Gestionar y coordinar la ejecución del programa y supervisar las actividades, tomando las acciones pertinentes que aseguren el logro de los objetivos en tiempo y forma.

Coordinar la participación de todas las partes interesadas en la planificación y ejecución del programa.

Preparar los procesos de selección, realizar las contrataciones, pagos pertinentes y supervisión técnica de las actividades comprendidas dentro de los componentes del programa.

Llevar el control de los fondos y asegurar el aporte oportuno de los recursos.

Evaluar y seleccionar propuestas para la conformación de grupos de productores beneficiarios, elevando sus conclusiones al CNCR.

Supervisar el desarrollo y funcionamiento de los grupos y el posterior monitoreo de las tareas realizadas.

Elaborar el Plan Anual de Actividades, en conjunto con el CNCR, que será aprobado por el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca.

## 4 ROLES Y FUNCIONES

A continuación, se describirán las funciones y los términos de referencia de los roles de:

Coordinador Nacional de Cambio

Rural Coordinador Técnico de

Cambio Rural Coordinador

Operativo del INTA



Coordinador Territorial Regional del Cambio Rural

Agente de proyectos del Cambio Rural

Promotores Asesores del Cambio Rural

#### 4.1 COORDINADOR NACIONAL DE CAMBIO RURAL

Depende directamente de la SAGYP del Ministerio de Agroindustria y es el responsable de la Coordinación General del Programa. Sus funciones específicas son:

Representar institucionalmente al Programa.

Planificar y controlar el cumplimiento de la estrategia, las metas y las actividades a desarrollar en el Programa.

Realizar evaluaciones periódicas del Programa.

Aprobar los procedimientos administrativos y operativos del Programa y de los actores involucrados.

Elaborar el Plan Anual de Actividades, en conjunto con el Comité Técnico Nacional, que será aprobado por el Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Aprobar las rendiciones efectuadas y presentar informes de avance de ejecución a requerimiento de la SAGYP.

Aprobar o rechazar las solicitudes de grupos y proyectos.

Mantener actualizado el Registro de Integrantes de Grupos Cambio Rural.

#### Requisitos específicos para la función

**Obligatorios:** Título exigible de profesional de grado en disciplinas afines (Ingeniería Agrónoma, Veterinaria, Administración Agraria, u otros) y experiencia en ejecución de programas que tengan como beneficiarios productores medianos y pequeños.

**Deseables:** Antecedentes en coordinación de equipos de trabajo; experiencia en Gestión de Instituciones públicas o privadas; experiencia de gestión en entidades agrarias; manejo de herramientas informáticas; diseño de indicadores.

#### 4.2 COORDINADOR TÉCNICO DE CAMBIO RURAL

Depende directamente del CNCR y es el responsable de la Coordinación Técnica del programa, con dedicación exclusiva. Sus funciones específicas son:

Coordinar la participación de todas las partes interesadas en la planificación y ejecución del programa.



Supervisar el desarrollo y funcionamiento de los grupos y el posterior monitoreo de las tareas realizadas.

Representar al CNCR ante beneficiarios en los aspectos técnicos y administrativos vinculados al programa, y en lo concerniente a la ejecución del mismo.

Acompañar, respaldar y supervisar el trabajo de los seis Coordinadores Territoriales y funcionar como nexo entre estos y el CNCR.

Planificar las acciones en cada una de las regiones junto al Coordinador Territorial correspondiente en concordancia con el Plan Anual de Actividades del programa.

Reemplazar temporalmente, en caso de ausencia, a los Coordinadores Territoriales en las tareas inherentes al buen funcionamiento del programa.

#### Requisitos específicos para la función

**Obligatorios:** Título exigible de profesional de grado en disciplinas afines (Ingeniería agrónoma, producción agropecuaria, veterinaria, administración agraria, u otros) y experiencia en metodología y manejo de equipos como así también en la formación de asesores y la evaluación de proyectos.

**Deseables:** Antecedentes en coordinación de equipos de trabajo; experiencia en Gestión de Instituciones públicas o privadas; experiencia de gestión en entidades agrarias; manejo de herramientas informáticas; diseño de indicadores.

#### 4.3 COORDINADOR OPERATIVO INTA

El INTA será co-responsable de la ejecución y administración del Programa, y de implementar y coordinar las tareas de asistencia técnica, con aprobación de la CNCR. El Coordinador Operativo representará al INTA, dependiendo directamente del Director Nacional del mencionado Instituto Nacional y trabajando en relación directa con el Coordinador Técnico de CR, con dedicación exclusiva al Programa. Sus funciones específicas son:

Implementar y coordinar las tareas de asistencia técnica del Programa, pautadas en el Plan Anual de Actividades.

Realizar la gestión administrativa y operativa, y ejecutar los fondos para el desarrollo de las actividades del Programa aportados por el Ministerio de Agroindustria de acuerdo a lo establecido en la planificación anual y su correspondiente presupuesto.

Garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos y administrativos en las intervenciones del INTA.





Presentar informes de gestión técnica y económica financiera sobre la marcha del Programa de acuerdo con lo que indica este manual operativo.

Ajustar los procedimientos administrativos a los lineamientos impartidos en el “Manual administrativo PROFEDER para la gestión de recursos presupuestarios y extrapresupuestarios”, elaborado por el INTA.

#### Requisitos específicos para la función

**Obligatorios:** Título exigible de profesional de grado en disciplinas afines (Ciencias económicas, economía, administración, finanzas u otros) y experiencia en gestión administrativa, trabajo en equipo y evaluación de proyectos.

**Deseables:** Antecedentes en coordinación de equipos de trabajo; experiencia en Gestión de Instituciones públicas o privadas; manejo de herramientas informáticas; diseño de indicadores.

#### 4.4 COORDINADOR TERRITORIAL DE CAMBIO RURAL

La CNCR designa referentes regionales como Coordinadores Territoriales que organizan el trabajo de los AP de su región, y trabajan en equipo con los Directores Regionales INTA y los Directores de las Estaciones Experimentales del INTA. Además, favorecen la integración del trabajo de los grupos con los actores de la comunidad social: las instituciones que representan a los productores, los organismos públicos y privados y las fuerzas vivas de las ciudades/pueblos; y funcionan como nexo entre el Ministerio y el territorio.

Las coordinaciones a cubrir son seis de acuerdo a la siguiente distribución:

Centro: Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos.

Cuyo: Mendoza, San Juan, La Rioja y San Luis.

NEA: Chaco, Formosa, Corrientes y Misiones.

NOA: Salta, Jujuy, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca.

Pampas: Buenos Aires y La Pampa.

Patagonia: Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Y las funciones específicas de los coordinadores territoriales son:

Representar al Coordinador Nacional en territorio.

Articular las demandas territoriales con los lineamientos de la Coordinación Técnica del Programa de CR.

Participar en los Consejos Regionales del INTA en lo relativo al Programa CR.

Coordinar y monitorear el trabajo de los AP.



Supervisar que cada AP conozca a la totalidad de los integrantes de los grupos que coordina.

Promover la estrategia grupal, asociativa o comunitaria para facilitar el logro de los objetivos del Programa.

Colaborar en la elaboración del Plan Anual de actividades y Presupuesto del Programa.

Organizar y coordinar encuentros de AP, PA e integrantes de grupos.

Establecer y coordinar espacios regulares de discusión con los AP.

#### Requisitos específicos para la función

Para cubrir el cargo de Coordinador Territorial será condición necesaria ser profesional universitario de carreras relacionadas a las ciencias agropecuarias, con experiencia mínima de 3 (tres) años en desarrollo, extensión y transferencia de tecnología a productores agropecuarios. Los cargos se cubrirán a través de un concurso de antecedentes y tendrá una duración máxima en el cargo de 6 años.

#### 4.5 AGENTE DE PROYECTO DE CAMBIO RURAL

El AP es la figura que facilita la integración entre el PA, el productor y los representantes de instituciones y organismos públicos y privados articulados con CR. Es un facilitador de cambio en el territorio, es el responsable de que las actividades de CR y en especial de los grupos se lleven a cabo en el territorio y trasciendan a la comunidad. Además, se encarga de la difusión del Programa en el territorio y la identificación de grupos de productores interesados.

Los AP serán seleccionados por los Directores Regionales y Coordinadores Territoriales y aprobados por el Comité Técnico Nacional a partir de postulaciones espontáneas que se presenten en las EEA o concursos abiertos en las unidades INTA o por una búsqueda específica que desarrolle el Ministerio de Agroindustria.

Cada AP trabaja directamente con su Coordinador Territorial y apoya y supervisa como mínimo 10 y como máximo 15 grupos.

El AP deberá conocer y ser conocido por la totalidad de los productores de los grupos que coordina, y será el CT quién supervisará este punto.

Las funciones específicas de los AP serán:

Coordinar y supervisar la actividad de los PA.

Promover la estrategia grupal, asociativa o comunitaria, para facilitar el logro de los objetivos del Programa.



Colaborar con el Coordinador Territorial y el Director Regional del INTA para el armado de la planificación anual de actividades y presupuesto.

Asistir a los PA en la elaboración de los Planes de Trabajo Grupal (PTG).

Reunirse mensualmente con los PA para planificar el trabajo, evaluar los resultados e implementar las medidas correctivas.

Informar mensualmente al Coordinador Territorial sobre la marcha del Programa, el trabajo de los PA y el funcionamiento de los grupos.

Presentar el Informe de Avance Anual (IAA) de cada uno de los grupos.

Realizar evaluaciones de los grupos y de los Planes de Trabajo Grupales (PTG).

Colaborar con los productores en la selección del PA para su grupo.

Reemplazar al PA en ausencia temporaria y/o desvinculación del mismo del grupo.

Organizar, coordinar y ejecutar encuentros de capacitación de PA y de integrantes de grupos.

Organizar reuniones de representantes de grupos.

Participar en la organización de al menos 1 (una) reunión anual de intercambio entre los grupos que supervisa.

Participar en las capacitaciones y reuniones convocadas por el Programa a nivel regional y nacional.

Informar en forma mensual altas y bajas de grupos, integrantes y PA.

Difundir las acciones del Programa.

Velar por el cumplimiento de las normas del presente manual.

Verificar la veracidad de la información brindada por los productores y los PA.

#### Requisitos específicos para la función

Para cubrir el cargo de AP será condición necesaria ser profesional universitario de carreras relacionadas a las ciencias agropecuarias con experiencia mínima de 3 (tres) años en extensión y transferencia de tecnología a productores agropecuarios.

#### 4.6 PROMOTOR ASESOR DE CAMBIO RURAL

El PA es un profesional de la actividad privada, que ofrece sus servicios profesionales al grupo de productores al cual asista. Es elegido por el grupo entre los profesionales que presente el AP y los profesionales que proponga el grupo, siempre y cuando cumpla con las aptitudes y actitudes requeridas por el Programa, haciéndose cargo el grupo de la elección y las responsabilidades que se desprenden de la relación que los vincula con el PA.



El PA es el responsable de facilitar los procesos de aprendizaje grupal y de mantener la motivación del grupo.

Recibirá de parte del Programa CR toda la capacitación e información necesaria para el funcionamiento metodológico, que tendrá carácter obligatorio. Organizará el trabajo grupal, colaborando en la definición de objetivos estratégicos tendientes a la resolución de los problemas priorizados por los integrantes del Grupo.

El PA asistirá a los integrantes en la organización y funcionamiento de los grupos, la planificación técnica y económico-financiera de las empresas rurales de sus integrantes, la organización de los productores para la inserción en las cadenas agroalimentarias y agroindustriales, las redes de servicios, los mercados y los procesos comerciales.

Los PA podrán asistir hasta 2 (dos) grupos. Excepcionalmente podrá asistir a 3 (tres) grupos. Para ello, el AP deberá fundamentar debidamente a su Coordinador Territorial el pedido de excepción.

Las funciones específicas de los Promotores Asesores serán:

Elaborar el PTG con el conjunto de los integrantes, en forma participativa.

Confeccionar junto con el productor sus planes de acción individuales, llamados Plan de Mejoras Individual (PMI).

Monitorear la marcha de los planes de Acción y el cumplimiento del PTG.

Cumplimentar a través de los sistemas de gestión del Programa toda la información requerida respecto de los grupos y los productores.

Organizar, con la colaboración de los integrantes, reuniones grupales mensuales.

Realizar al menos una visita mensual al predio de cada uno de los integrantes del grupo con el fin de diagnosticar la problemática a tratar en el grupo, hacer un seguimiento de los PMI y preparar la reunión del grupo.

Presentar mensualmente al AP un informe de actividades realizadas, haciendo énfasis en las previstas en el PTG, y aprobado por el representante y otro miembro del grupo.

Presentar el IAA.

Realizar junto con el grupo una evaluación anual y la evaluación final al cumplir los 3 (tres) años de trabajo grupal.

Participar regularmente de los espacios de discusión establecidos por el AP.

Participar de las capacitaciones organizadas por el Programa.

Ser corresponsable con el productor en el mantenimiento del cuaderno de campo, que será supervisado por el AP o el CT.

Ser responsable del cumplimiento del presente manual.

Ser responsable de verificar la veracidad de la información brindada por los productores.



### Requisitos específicos para la función

El PA será un profesional universitario de carreras relacionadas a las ciencias agropecuarias o de carreras afines a la actividad principal del grupo, preferentemente con experiencia de 2 (dos) años en tareas de asesoramiento a productores, no pudiendo ser integrante de ningún grupo de CR. Presentará un CV donde conste capacitación en transferencia de tecnología.

Deberá poseer sólidos conocimientos técnicos, pero sobre todo debe contar con habilidades en organización y comunicación con clara aptitud y actitud de su rol. Es más que un técnico, es un facilitador de los procesos de aprendizaje grupal.

## **5 BENEFICIARIOS Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN**

### **5.1 BENEFICIARIOS**

Para ser beneficiario de CR se deben reunir los siguientes requisitos:

Ser productor pequeño o mediano del sector agropecuario o agroalimentario.

Realizar las actividades productivas antes citadas en el ámbito del Territorio Argentino.

Tener más de 18 años de edad.

Ser persona humana o jurídica (unipersonales o sociedades). En caso de que sea jurídica, deberá designar un representante para que participe en el grupo de CR.

Llevar a cabo actividades productivas y/o de servicios agrícolas, ganaderos, forestales, fruti-hortícolas, piscicultura, apícola, granjeros u otra actividad sectorial y de agregado de valor relevante para las economías regionales.

Desarrollar la actividad productiva y/o de servicios con carácter exclusivamente comercial.

Tener experiencia/antigüedad en el sector desarrollando ésta u otra actividad, aunque no es excluyente.

Contar con mano de obra propia, familiar, asociada o de trabajadores permanentes o temporales.

Reunir un ingreso anual neto para sí, superior al 50% de los ingresos totales.

Contar con la habilitación o registro de actividad según corresponda a la jurisdicción.

Contar con cuenta bancaria propia a nombre del productor o de la persona jurídica en cuestión.

Sostener una actitud participativa, comprometida y abierta al trabajo en equipo.

Poner a disposición su establecimiento para llevar a cabo allí las reuniones de grupo.



Tener ganas de ser parte de un equipo de trabajo y estar dispuesto a brindar su tiempo y compromiso para la causa común que une a cada grupo de CR.

## 5.2 PROCEDIMIENTO PARA LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS

CR tiene como fin asistir a pequeños y medianos productores agrupados. A raíz de ello, el programa promueve y facilita el encuentro de los productores entre sí para generar acciones e inversiones colectivas que mejoren las condiciones de producción y propendan al desarrollo agroindustrial del país.

En caso de que los productores se reúnan espontáneamente se deberá seguir el procedimiento que se detalla a continuación.

Si los productores no se conocen trabajando en equipo aún, deberán primero poner foco en la unión del capital humano, para discutir, debatir y definir los fines comunes que tendrá el grupo a la hora de presentar la propuesta. Todo este proceso puede ser acompañado por un AP y una vez que estén organizados se sumará el PA.

Una vez que estén decididos todos los integrantes a ser parte del Grupo y tengan en claro cuál es el acompañamiento que precisan deberán:

- a. Ser un grupo de entre 8 (ocho) y 12 (doce) miembros.
- b. Conformar y suscribir el Acta de Conformación de Grupo.
- c. Solicitar al AP la inscripción inicial en el Registro de Integrantes de Grupos de CR y el “alta transitoria”, presentando el Acta de Conformación de Grupo.
- d. Solicitar al AP una terna de posibles PA o presentar el currículum vitae del PA elegido.
- e. Comunicar el resultado de la selección al AP.
- f. Definir la retribución económica que el grupo le abonará al PA elegido.
- g. Armar un cronograma de reuniones mensuales (fecha, horario y lugar).
- h. Elegir un representante de grupo que cumplirá las siguientes funciones: facilitar la comunicación entre los integrantes del grupo, el PA y el AP. Colaborar en la organización de las reuniones grupales. Participar en reuniones de representantes de grupos organizadas por el programa a nivel zonal, regional o nacional. Informar al PA las altas o bajas de miembros del grupo. Informar al AP la propuesta de cambio del PA.
- i. Diseñar junto al PA el PTG.
- j. Elaborar con acompañamiento del PA un PMI por cada productor integrante del grupo.
- k. Presentar el PTG y los PMI para su posterior elevación, análisis, evaluación y selección.

## 5.3 FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS



CR es una herramienta para la identificación y resolución de problemas. Constituye una instancia de diálogo e intercambio de experiencias y aprendizaje conjunto que posibilita a cada productor detectar los puntos débiles de su empresa, afianzar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades visualizadas en el entorno. El grupo constituye un soporte importante para la toma de decisiones empresariales, porque sostiene a la persona, le ofrece un ámbito de reflexión sobre las ventajas y desventajas de las distintas alternativas y lo acompaña en la ejecución y mantenimiento de la decisión.

Un grupo de CR es un conjunto de productores/empresas rurales, que interactúan para resolver problemas comunes. Deberá estar integrado por productores con un perfil y escala productiva similar, entre los cuales puedan detectarse los problemas comunes. Los integrantes no podrán ser menos de 8 (ocho) para asegurar una cierta heterogeneidad de visiones y experiencias; ni más de 12 (doce), para facilitar la participación de todos sus integrantes y posibilitar al PA las visitas a los establecimientos.

La interacción es la característica fundamental del grupo. Es el resultado de la confrontación de aportes, que resulta superior a la suma de ideas u opiniones individuales.

La metodología grupal de CR se sustenta en los siguientes pilares:

#### *5.3.1 La reunión*

La reunión es el momento en el cual el grupo manifiesta todo su potencial de creatividad y trabajo, donde se intercambian ideas y experiencias. Esta instancia es enriquecedora y abre un abanico de alternativas a los miembros, manteniendo la libertad de decisión individual.

#### *5.3.2 El Plan de Trabajo Grupal*

El PTG es la expresión del proyecto grupal. En el PTG se describirán los problemas comunes de los miembros del grupo y se definirán los objetivos que el grupo se proponga para solucionarlos, los resultados esperados, la estrategia para alcanzarlos, los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y la planificación de las actividades a realizar.

Constituye una herramienta fundamental para guiar la tarea del PA. Debe realizarse y entregarse al AP en no más de 3 (tres) meses contabilizados desde la firma del Acta de Conformación de Grupo (Grupo en alta transitoria). El PTG entregado será analizado por el AP y el Director de la Estación Experimental del INTA, quiénes transmitirán preguntas y sugerencias de mejora del PTG al PA y al grupo. Este proceso de ida y vuelta no podrá demorarse más de 3 (tres) meses, siendo el plazo de 6 (seis) meses el límite para tener finalizado el PTG desde que se ha conformado el grupo. El PTG deberá ser aprobado, además, por el Director Regional del INTA y por el Coordinador Territorial.



### 5.3.3 *El Plan de Mejoras Individual*

Cada productor debe confeccionar con su PA el PMI, que es la herramienta de planificación individual que permite al PA conocer la situación inicial del productor, y consensuar con él la forma de alcanzar la situación deseada (visión). Debe realizarse en no más de 3 (tres) meses desde el alta transitoria del grupo.

A su vez, cada establecimiento cuenta con un “Cuaderno de campo” dónde, además de los datos del productor, grupo, PA y AP se consignarán cada una de las visitas al establecimiento por parte del PA y el AP y detalles de cada reunión realizada.

Al cuaderno de campo lo tendrá el PA y registrará en él lo acontecido en cada uno de los encuentros que mantenga el grupo, y será presentado al AP y al CT cada vez que lo requieran para su seguimiento.

## 5.4 TIPOS DE GRUPOS

En CR se distinguen dos tipos o modalidades de grupos:

**Tradicional:** son aquellos que reciben aporte y apoyo del Ministerio de Agroindustria, a través de la SAGYP, del INTA y de toda la red de CR.

**Apadrinados:** son aquellos que además reciben aporte o apoyo de organismos, municipios, empresas y entidades de la sociedad civil. Estas empresas o instituciones toman la figura de “padrino”, brindando su apoyo para el desenvolvimiento y desarrollo de los grupos de CR. Todos los vínculos de padrinazgo estarán registrados en la base de datos de CR.

## 5.5 DESCRIPCIÓN DE ETAPAS DE UN CICLO DE GRUPO

### 5.5.1 *Difusión y relevamiento de productores interesados*

Los grupos de CR se promoverán a través del trabajo conjunto entre los AP y el equipo territorial de las Agencias de Extensión del INTA. Dado que la metodología grupal implica trabajar en un sistema abierto, aplicada a un proceso de planificación territorial, se requiere la activa participación de los Municipios, Asociaciones de Productores, ONG`s y de los Consejos Asesores de las Unidades del INTA.

El AP se reunirá las veces que sea necesario con los productores interesados, a fin de informarlos sobre los alcances del Programa y los requisitos.





### 5.5.2 *Productores en lista de espera*

Si los productores están interesados en conformar un grupo dentro del Programa, se deberá verificar si su perfil concuerda con el beneficiario del Programa. Cada uno de los productores deberá completar una Solicitud de Inscripción al Programa CR, y el AP deberá reunir dichos formularios y evaluar, en conjunto con el Coordinador Territorial si son elegibles para ingresar al Programa.

En el caso que los productores sean elegibles, deberán presentar una solicitud formal completando el Acta de Conformación de Grupo firmada por todos los integrantes reunidos en presencia del AP, en dónde se indica nombre de grupo, participantes, se designa a un representante del grupo y se listan los compromisos específicos del representante y de todos los integrantes. El Acta de Conformación será elevada por el AP a su Coordinador Territorial, quién evaluará la posibilidad de alta transitoria del grupo y la elevará al Coordinador Nacional de CR.

### 5.5.3 *Grupos de alta transitoria*

De resultar aprobado, el grupo recibirá el alta transitoria. Será ingresado a la base de datos, notificado mediante nota enviada al Coordinador Territorial y al Director Regional del INTA, quienes deberán comunicarle al AP, y se comenzará a recibir el aporte.

Como máximo, un grupo puede permanecer en la categoría "Alta Transitoria" 6 (seis) meses, plazo en el que deberán contar con PTG y PMI aprobados.

Las causales de baja de un grupo nuevo en categoría de grupo alta transitoria son:

El grupo no haya presentado el PTG a los 3 meses del alta transitoria (excluyente).

El grupo no tenga la aprobación de su PTG a los 6 meses del alta transitoria (excluyente).

Alguno de los integrantes del grupo no haya presentado el PMI a los 3 meses del alta transitoria.

El grupo no haya cumplimentado sus reuniones mensuales durante los 3 primeros meses del alta transitoria.

La participación en las primeras tres reuniones mensuales sea inferior al 60%.

El PA no haya cargado en el sistema los informes de las reuniones mensuales.

El PA no haya visitado a todos los establecimientos durante los 3 primeros meses alta transitoria.

El AP deberá monitorear en conjunto con el PA el desempeño del grupo e ir sugiriendo mejoras a lo largo de los 3 (tres) meses de alta transitoria. En el caso de que se hayan cumplido los 3



(tres) meses y el grupo no haya corregido las causales de grupo observado, el grupo será dado de baja. Cabe aclarar, que la presentación del PTG antes de los 3 (tres) meses y la aprobación de mismo antes de los 6 (seis) meses es un requisito excluyente. Si esto no se cumple, el grupo será dado de baja.

#### **5.5.3.1 Elección del promotor asesor**

El grupo será quién elija a su PA, de una terna compuesta por asesores propuestos por el AP y/o el grupo y/o el padrino. En función de las características del grupo, se arma la terna siendo el AP el responsable de que los asesores propuestos tengan las competencias y habilidades necesarias para guiar al grupo en el proceso de aprendizaje grupal.

La terna se armará con profesionales que hayan presentado sus currículums vitae y completado el requerimiento de manera espontánea en las EEA, o se hayan propuesto por otros medios.

Quienes seleccionarán al futuro PA son los miembros del grupo en base a los criterios que consideren válidos. El tipo de acompañamiento que precise el grupo determinará la experiencia, trayectoria y características ideales de la persona que vaya a ocupar el rol de PA, haciéndose cargo el grupo de las responsabilidades que se desprenden de la relación que los vincula con el PA.

#### **5.5.3.2 Presentación del PTG**

A partir de la fecha de alta transitoria el grupo contará con un plazo de hasta 3 (tres) meses para presentar el PTG en versión digital. El PA elaborará el PTG en conjunto con el grupo y con el apoyo del AP. El AP evaluará el PTG entregado y de ser necesario rectificar la propuesta, el AP enviará al PA recomendaciones para la mejora del PTG. Desde que se entrega la primera versión del PTG hasta su aprobación se cuenta con 3 (tres) meses, es decir, que transcurrido el plazo de 6 (seis) meses desde el alta transitoria, el grupo deberá contar con PTG analizado por el AP, el CT, el INTA, dictaminado por el CTCR y aprobado por el CNCR.

- I. Productores + PA elaboran PTG y elevan al AP*
- II. AP + CT + INTA analizan el PTG y elevan la versión final al CTCR*
- III. CTCR evalúa, dictamina y eleva al CNCR*
- IV. CNCR avala o no el dictamen, informa al INTA e inicia el circuito de registro del Grupo ACTIVO*

#### **5.5.4 Pase a grupo activo**

Es un grupo que, habiendo cumplido con todos los requisitos, incluyendo la presentación y aprobación del PTG y el PMI, ha obtenido la conformación para formar parte del Programa. Los



grupos activos mantendrán esa condición por un período de hasta 3 (tres) años de no mediar alguna causal de baja. En el caso que el período como grupo alta transitoria sea inferior a 6 meses (porque logran la aprobación del PTG y PMI antes de este plazo), la diferencia de meses se sumará al período de grupo activo, pudiendo ser éste mayor a 3 (tres) años.

La notificación de la transición a grupo activo la realizará el CNCR, quién deberá comunicarlo tanto al CTCR como al CT, para que el primero actualice los registros de CR y el segundo notifique al AP correspondiente y coordine la difusión de la información hacia el PA e integrantes de grupos.

#### *5.5.5 Grupo adherente*

Es un grupo que habiendo cumplido el período de 3 (tres) años como grupo activo cumpliendo satisfactoriamente las normas del Programa continúa perteneciendo al mismo sin recibir el aporte del Ministerio, pudiendo participar de las actividades organizadas por el Programa. Los grupos adherentes deben cumplir los mismos requisitos de funcionamiento de los grupos activos, haciéndose cargo en su totalidad de los honorarios profesionales del PA.

Es responsabilidad de la CNCR informar a los grupos sobre la transición a Grupo Adherente. La misma debe ser realizada con una antelación de 3 (tres) meses previos al cumplimiento del plazo máximo del Grupo Activo, y se realizará mediante una nota dirigida al Coordinador Territorial, que a su vez debe comunicárselo al AP y éste continuar la cadena para que a cada productor miembro de un grupo le llegue una notificación oficial.

#### *5.5.6 Grupo observado*

Producto de las evaluaciones periódicas se identifican grupos que requieren un seguimiento y acompañamiento más exhaustivo por no alcanzar las exigencias del Programa o por no estar avanzando de acuerdo a los objetivos planteados. Durante el período de grupo observado, se acompañará al grupo para lograr corregir los inconvenientes, momento en el cual podrá volver a la categoría de grupo activo.

En el caso de los grupos activos, que ya cuentan con un PTG y los PMI, y que ya están familiarizados con la dinámica de trabajo grupal, se realiza una evaluación periódica de los grupos en base a indicadores registrados en forma mensual.

En función de la evolución de los indicadores, el grupo puede pasar a la categoría de grupo observado y luego a la categoría grupo dado de baja, si no logra corregir su situación en un período de 2 (dos) meses.

Las causas para ingresar a la categoría de grupo observado son:



En los últimos 3 (tres) meses, no se haya registrado ninguna reunión o en los últimos 6 (seis) meses, se hayan realizado menos de 4 reuniones.

El promedio de asistencia a las reuniones sea inferior al 60% durante los últimos 6 (meses) o durante los últimos 6 (seis) meses haya habido una asistencia inferior al 40% en más de 3 (tres) reuniones.

El PA haya visitado en promedio, durante los últimos 6 (seis) meses, a menos del 60% de los establecimientos de los productores o durante los últimos 6 (seis) meses haya 3 (tres) meses en lo que haya visitado menos del 40% de los establecimientos.

No se registren informes del PA y del AP en relación al funcionamiento del grupo durante 2 (dos) meses.

Los grupos que no cumplan con los requerimientos establecidos en este Manual Operativo.

A su vez, el grupo puede pasar a la categoría de grupo observado, en base a la evaluación mensual y/o anual que realiza el AP en conjunto con el Coordinador Territorial y el Director de la EEA de INTA. En este caso, se deberá explicitar cuáles son las causas que justifican la decisión.

#### *5.5.7 Grupo dado de baja*

Es un grupo que ha sido dado de baja, luego de permanecer en la condición de grupo observado y deja de recibir el aporte.

El AP deberá presentar nota formal de solicitud de baja dirigida al Coordinador Territorial, adjuntando un informe final sobre el proceso de dicho grupo y los fundamentos de la baja. El Coordinador Territorial y el Agente de Extensión del INTA deberán dar conformidad y elevarlo al CTCR para que se proceda a la modificación pertinente en el Registro de Integrantes de Grupos de CR y su consiguiente baja del beneficio económico.

#### *5.5.8 Grupo inactivo*

Es un grupo que habiendo cumplido el período de 3 (tres) años como grupo activo ya no participa más del Programa.

### 5.6 GRUPO DE CAMBIO RURAL II

Los integrantes de los grupos enmarcados en el Programa Cambio Rural, Innovación e Inversión (Cambio Rural II) y las actividades que realizan, se incluirán en el Programa Cambio Rural siempre y cuando completen los datos solicitados en el REGISTRO DE INTEGRANTES DE GRUPOS CAMBIO RURAL que se diseñó especialmente para ello y que fue difundido en el universo de grupos.



El mismo es fundamental para la continuidad de los grupos y el funcionamiento del programa, la información recopilada permitirá mejorar notablemente los beneficios del programa y ayudará a diagramar las políticas acordes a las situaciones y necesidades de los productores que nuclea el programa Cambio Rural.

Este trámite se realiza de manera on-line y tiene una vigencia determinada por un plazo de 45 días con posibilidades de extensión a partir del día que se inició.

#### 5.7 PADRINAZGO DE GRUPOS DE CAMBIO RURAL

Los grupos apadrinados de CR contarán con el apoyo de un padrino (organismos, municipios, empresas y entidades de la sociedad civil), quién podrá proveer financiamiento, asesoramiento, capacitaciones y realizar toda acción destinada a asistir a los grupos de CR.

La posibilidad de que un grupo pueda ser apadrinado potencia las oportunidades de crecimiento, ya que favorecerá el involucramiento de los distintos actores en el territorio y la integración con su comunidad.

Para que un grupo pueda pertenecer al Programa bajo esta modalidad, deberá presentar el Acta de Conformación de Grupo, de acuerdo al procedimiento explicado en el apartado específico, y adjuntar una carta de intención detallando el tipo de colaboración que aportará el padrino y manifestando su consentimiento a que la permanencia en el Programa bajo esta modalidad se mantendrá hasta que continúe la relación de padrinazgo con el grupo, además del cumplimiento de los requisitos establecidos por el presente. En el caso que el padrino cese esta colaboración, el grupo podrá volver a solicitar su inscripción al Programa bajo la modalidad de grupo tradicional o bajo la modalidad de apadrinado, presentando otro padrino.

En el caso que un grupo que pertenezca al Programa bajo la modalidad tradicional quiera pasar a la modalidad de apadrinado, podrá presentar una carta de intención con las mismas consideraciones detalladas en el párrafo anterior.

A su vez, un grupo podrá contar con más de un padrino, detallando los compromisos asumidos de cada uno de ellos en la carta de intención.

La CNCR recibirá las cartas de intención mencionadas, y deberá aprobar o rechazar las solicitudes. En el caso de ser aprobadas, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en el presente Manual y se realizará la inscripción del grupo en el Registro de Integrantes de Grupos de CR indicando la modalidad específica. De esta manera, CR llevará un registro de los vínculos de padrinazgo activos con el detalle de la colaboración acordada entre el grupo y el padrino.

### 6 CAPACITACIÓN DE LOS ACTORES DEL PROGRAMA

La capacitación será una actividad continua del Programa destinada a AP, PA y productores integrantes de los grupos. Algunas capacitaciones serán obligatorias, como por ejemplo la



capacitación acerca de los aspectos metodológicos del Programa para nuevos asesores, mientras que otras serán optativas.

Los programas de capacitación se incluirán en el Plan Anual de Actividades aprobado por la SAGYP, y se ejecutarán a través de la Coordinación Nacional del Programa y/o las Unidades Operativas del INTA, en las que se buscará optimizar la articulación con instituciones locales, regionales y nacionales del sector público y/o privado (Universidades y ONG, entre otras organizaciones específicas).

Toda capacitación contará con una evaluación y certificados de aprobación emitidos por el Ministerio de Agroindustria a través de la SAGyP y el CR, y en caso de brindar capacitaciones con instituciones asociadas.

La capacitación permanente de todos los actores del Programa pondrá énfasis en los siguientes temas:

- Aspectos metodológicos de la gestión de grupos CR • Metodología de trabajo grupal
- Diseño de PTG y/o PMI • Resolución de conflictos • Herramientas blandas
- Análisis y planeamiento de la gestión económica y financiera • Planeamiento físico productivo
- Formulación y evaluación de proyectos • Financiación y acceso al crédito
- Gestión ambiental
- Buenas prácticas (BPA, BPM , HCCP, POES) • Gestión de la empresa familiar
- Asociaciones e integraciones
- Capacitaciones específicas por actividad

El plan de capacitaciones será elaborado por el CTCR en conjunto con los Coordinadores Territoriales y deberá estar contemplado en el Plan anual de actividades del programa.

## **7 SELECCIÓN DE NUEVOS GRUPOS BENEFICIARIOS**

### **7.1 CONVOCATORIAS**



De acuerdo al Plan Anual de Actividades, el programa CR abrirá convocatorias para que se presenten propuestas de grupos en todo el país. Cada convocatoria tendrá una duración de treinta (30) días corridos con posibilidad de extenderse a cuarenta y cinco (45) días con notificación fehaciente a las áreas correspondientes.

Podrán aplicar los interesados presentando el Acta de Conformación de Grupo.

## 7.2 DIFUSIÓN

La difusión de los beneficios del programa se hará por los canales tradicionales del Ministerio de Agroindustria y otras vías que se consideren valiosas y efectivas como por ejemplo envíos masivos de correos electrónicos a base de datos de casillas electrónicas, difusión en las redes sociales y en medios locales.

Los momentos cruciales para la difusión son los meses previos a la apertura de la convocatoria para difundir los requisitos, posibilidades y promoción del programa, y también en el mes posterior a la convocatoria para dar a conocer los resultados.

## 7.3 PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

Será obligatoria la presentación del Acta de Conformación de Grupo (carácter colectivo) y de la solicitud de registro de integrante de grupo (carácter individual). Todo lo que se presente deberá tener carácter de declaración jurada y deberá estar firmado por todos los integrantes del grupo en todas sus hojas, con certificación de firmas de autoridad competente.

Las propuestas se recepcionarán durante un plazo determinado de treinta (30) días que es la duración del período de convocatoria y deberán cumplir con los requisitos reglamentarios para ser consideradas.

A cada propuesta de conformación de grupo nuevo se le asignará un código único de identificación.

## 7.4 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Cumplido el plazo de la convocatoria, el responsable de la EEA junto a los AP que estén trabajando reunirán la documentación en el orden que se fueron presentando, respaldando el compendio de propuestas de grupos donde cada uno tendrá su carátula y un informe de sugerencia, con el archivo electrónico en versión impresa donde figuren los códigos únicos de identificación y sean coincidentes con los que se indiquen en las carátulas.

La documentación, deberá ser presentada al CT de la región por el AP o responsable de la EEA. Luego el CT analizará en base a los objetivos estratégicos de desarrollo y aplicará los criterios institucionales para otorgar un puntaje a cada propuesta de grupo. Y en la tabla de proyectos y puntaje se definirá la línea de corte en base al presupuesto financiero disponible.



## 7.5 SELECCIÓN Y COMUNICACIÓN A LOS BENEFICIARIOS

Luego del análisis y evaluación por parte del CNCR, CTCR y equipo del INTA, se procederá a la aprobación y posterior comunicación de las propuestas seleccionadas.

La difusión de los resultados se hará por las vías tradicionales del Ministerio de Agroindustria y los canales que se consideren necesarios reforzando con una notificación oficial y personalizada a cada uno de los integrantes de los grupos que fueron seleccionados como beneficiarios del CR. Este procedimiento convertirá a los grupos aspirantes a grupos en “alta transitoria” hasta tanto hagan las presentaciones correspondientes y se conviertan en “Grupos activos”.

## 8 CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

Las propuestas de los grupos serán analizadas, evaluadas y seleccionadas de acuerdo a los criterios de elegibilidad donde prevalecen los siguientes aspectos:

- Cumplimiento de los requisitos reglamentarios para la presentación.
- Productores y actividades que reúnan las características necesarias para ser miembro de grupos de CR.
- Actividad productiva que fortalezca la economía regional de la zona.
- Propuestas que beneficien a todos y cada uno de los productores miembro de los grupos.
- Coincidencia con el plan estratégico de desarrollo nacional y lineamientos impartidos por el Poder Ejecutivo Nacional para el crecimiento agroindustrial.
- Proyectos que garanticen eficiente productividad, generación de agregado de valor y liderazgo en innovación y tecnología.
- Ideas que propendan al desarrollo agroindustrial en alimentos a partir de productividad, competitividad, calidad y creatividad.
- Adecuación y capacidad de adaptación al paradigma productivo de la época actual con visión global.
- Aprovechamiento de las ventajas comparativas nacionales respecto al momento que transite el mercado internacional.
- Alto nivel de compromiso con el trabajo en equipo.
- Conciencia expresada en la propuesta sobre los aspectos ambientales y su cuidado.

## 9 ADMINISTRACIÓN Y PRESUPUESTO

Todos los años la SAGYP del Ministerio de Agroindustria fijará las metas del programa para el año siguiente en cuanto a cantidad de grupos, regionalización y actividades. Estas metas serán discutidas y desarrolladas con la participación de los distintos actores del Programa.





Durante los meses de septiembre y octubre, se realizará la planificación de actividades y de necesidades presupuestarias para el año siguiente, consolidándose en el Plan Anual de Actividades de CR. Este trabajo, será liderado por el CNCR, en cooperación con el Comité Técnico Nacional, los Coordinadores Territoriales y los Directores de las EEA del INTA, teniendo una participación activa los AP. El CNCR elevará la propuesta al Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca para su aprobación.

En relación a los procedimientos administrativos, el equipo técnico de CR se deberá ajustar a los procedimientos regulares del Ministerio y a lo que indica el “Manual administrativo PROFEDER para la gestión de recursos presupuestarios y extrapresupuestarios” elaborado por el INTA.

Respecto a la ejecución de fondos, el programa tendrá los siguientes componentes de gastos:

#### 9.1 APOORTE ECONÓMICO A LOS GRUPOS

Los “grupos alta transitoria”, comenzarán a recibir un aporte destinado al pago parcial de los honorarios profesionales del PA. Si pasados los 3 (tres) meses, el grupo no ha presentado el PTG al AP, el aporte será cancelado. Es necesario éste aporte durante los primeros tres meses porque el PA deberá acompañar en la elaboración del PTG.

El aporte se mantendrá durante el período de “grupo activo” y “grupo observado”. Al finalizar el plazo de los tres años, la totalidad de los honorarios del PA serán a cargo de los integrantes del Grupo, que permanecerá dentro del Programa, en la categoría Grupo adherente.

#### 9.2 FONDOS ASOCIADOS AL PLAN DE ACTIVIDADES

Dentro del Plan Anual de Actividades se prevén actividades de capacitación, jornadas de difusión, reuniones de trabajo entre los distintos actores del Programa, participación en eventos, etc. Dichas actividades podrán ser coordinadas por los AP, el Coordinador Nacional, los Coordinadores Territoriales, el Coordinador Operativo del INTA o por las Regionales del INTA y sus Agencias de Extensión.

El Plan Anual de Actividades tendrá una revisión trimestral para ajustar las actividades a realizar y el presupuesto asociado.

De acuerdo al Plan Anual de Actividades y su revisión trimestral, se tramitará un expediente detallando las necesidades de fondos trimestrales. Dicho expediente será iniciado por la Coordinación Técnica de CR y elevado para la firma del Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca.

#### 9.3 FONDOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE GRUPOS



Los gastos de funcionamiento de grupos son los fondos necesarios para las tareas de coordinación y seguimiento que realizan los AP. Se destina para el funcionamiento de los grupos activos que cumplan con todos los requisitos del Programa. Dicho importe varía de acuerdo a la región y la cantidad de grupos por región y se destina principalmente a gastos de movilidad y viáticos de los AP.

Los rubros financiables en este componente son: combustibles, peajes, viáticos, pasajes, gastos de automotores puestos al servicio del programa, cualquier otro gasto que el CNCR y autorice. Para el pago de los mismos, la EEA del INTA recibirá la transferencia de los fondos aportados por la SAGyP en forma trimestral.

#### 9.4 FONDOS PARA LA COORDINACIÓN DE PROGRAMA

Los gastos para la Coordinación del Programa corresponden a los gastos incurridos por los Coordinadores Territoriales, el CNCR y su equipo técnico para el desarrollo de las actividades. Los gastos incurridos por el CNCR, serán autorizados por el Secretario de Agricultura Ganadería y Pesca. Los gastos incurridos por los Coordinadores Territoriales y el equipo técnico de la Coordinación Nacional serán autorizados por el CNCR y el INTA. Se deberá solicitar reintegro de dichos gastos, los que serán cubiertos con los fondos transferidos por la SAGYP en forma trimestral.

#### 9.5 RENDICIÓN DE CUENTAS

El Director Nacional del INTA y el Coordinador Operativo del INTA del Programa serán responsables por la rendición de los fondos ejecutados a través de sus EEA. La rendición de fondos deberá presentarse ante el CNCR en forma trimestral. Se requerirá la remisión de certificación contable emitida por Contador Público Nacional independiente con firma legalizada por Consejo Profesional correspondiente, de la nómina de comprobantes incluidos en los formularios respectivos.

La Coordinación Nacional de CR, deberá tener acceso a los registros de ingresos y egresos de los fondos del Programa gestionados por el INTA en tiempo real. A su vez, el INTA deberá presentar un informe mensual con el detalle de los ingresos y egresos a sus sistemas de gestión de fondos y de los montos rendidos al CNCR, quien luego de analizar, procesar, comparar y confirmar elevará a la SAGyP de manera trimestral.



## 10 REGISTRO DE INTEGRANTES DE GRUPOS CAMBIO RURAL

El registro de integrantes de grupos de CR es la herramienta que consolida la información sobre los grupos del programa y sus integrantes, y la inscripción al mismo se realiza con el Acta de Conformación de Grupo.

Luego se le hará el ingreso a la base de datos del Registro de Integrantes de Grupos CR en la Coordinación Nacional. Asimismo, se enviará una notificación a todos los firmantes del Acta de Conformación y al AP correspondiente de manera tal que se comunique la decisión de dar el alta transitoria al grupo.

La notificación debe incluir la fecha a partir de la cual el grupo está oficialmente dado de alta transitoria y comienza a recibir el aporte. Si la notificación fuera enviada antes del día 20 del mes en curso, el alta transitoria será a partir del primer día del mes siguiente, siendo ésta la fecha en la que se empiezan a contabilizar los 3 meses en los cuales deben estar presentados los PTG y PMI. Pasado ese lapso, el grupo pasará a tener la figura de ACTIVO siempre y cuando cumpla con los pasos correspondientes.

Si, en cambio, la notificación fuera enviada luego del día 20 del mes en curso, las reuniones y la fecha a partir de la que se contabilizan los 3 meses serán a partir del primer día del segundo mes siguiente.

Al finalizar estos 3 meses, el grupo debe haber cumplido con los siguientes compromisos que asumió en el Acta de Conformación:

- Haber tenido al menos una reunión grupal por mes (mínimo 3 al finalizar el período).
- Haber realizado al menos una visita individual del PA al establecimiento de cada miembro del grupo.
- Haber elaborado y remitido el PTG.
- Haber elaborado y remitido los PMI (uno por cada miembro del grupo).

Superadas estas instancias, se notifica al Grupo, que pasa de “Alta Transitoria” a “Grupo Activo”.

En el caso que se modifiquen los integrantes de los grupos, el representante deberá comunicarlo al AP. Deberá adjuntarse el anexo del Acta de Conformación correspondiente a la información individual de los miembros, con los compromisos que asume el nuevo integrante, firmada por el mismo y certificada por autoridad competente. El AP deberá comunicarlo a su vez al Coordinador Territorial y deberá existir nota formal al Coordinador Nacional solicitando la modificación del Registro en función de los datos aportados.

El mencionado registro se cargará en el sistema informático que resguardará y sistematizará toda la información del programa CR, que fue creado para tal fin.



## 11 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El objetivo principal del monitoreo es proporcionar información permanente a los distintos actores del Programa para el seguimiento de las actividades llevadas a cabo y para la toma de decisiones. A través de la información recopilada a través de distintas herramientas, se podrán detectar áreas de mejora y necesidades de capacitación y acompañamiento, además de evaluar el cumplimiento de las actividades planificadas, la utilización de los recursos y el impacto generado por el Programa.

Para poder realizar el monitoreo y evaluación del Programa, se disponen de herramientas informáticas para la carga de datos mensuales, que luego se integrarán y analizarán. Esa información quedará registrada en el sistema informático del programa CR y se utilizará para monitorear las acciones y hacer el seguimiento de los grupos.

Además, en forma mensual el Coordinador Territorial deberá discutir la situación y evolución de los grupos de cada uno de los AP bajo su responsabilidad.

A su vez, en forma periódica la Coordinación Nacional y la Coordinación Operativa del INTA realizarán un monitoreo en el terreno para analizar el desempeño de los AP, PA y el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa. Para esto, los equipos de monitoreo interactuarán directamente con todos los actores del Programa realizando entrevistas individuales o grupales, participando de las reuniones periódicas o convocando a reuniones específicas.

El AP deberá realizar monitoreo en forma permanente, a través de la revisión y aprobación de los informes mensuales presentados por el PA, del análisis de los indicadores que se registren, de las reuniones mensuales de PA y de la participación periódica en las reuniones de los grupos de productores. Deberá además evaluar el funcionamiento de los grupos, el cumplimiento del PTG y el desempeño del PA.

Esta información y conclusiones las comparte con el Coordinador Territorial y la red de Extensión del INTA para anticipar problemas en los grupos y proponer mejoras.

Además, el AP deberá realizar un informe trimestral de los avances del PTG y PMI de los grupos a su cargo, del cual pueden surgir causas para proponer al grupo como observado y decidir la realización de un seguimiento y acompañamiento más exhaustivo para lograr corregir los inconvenientes que se presenten, tanto en la confección de los objetivos individuales y grupales como en el logro de los mismos.

Asimismo, el AP deberá confeccionar un informe anual indicando los avances y evolución del grupo durante el año anterior, incluyendo el análisis de los indicadores de evaluación y la evolución de los PMI y PTG. En dicho informe, deberá indicar si considera que el grupo debe



continuar en el Programa o si existen causas para proponer al grupo como observado o darlo de baja.

Por otro lado, se podrá realizar una encuesta anual de satisfacción a los beneficiarios del Programa para detectar necesidades y áreas de mejora.

Los grupos serán evaluados por indicadores que deberán registrarse en forma mensual relativos al desarrollo de las reuniones y el trabajo entre el PA y los productores. Los mismos se registrarán en el sistema informático del programa CR, y algunos de ellos son:

- Reunión realizada: SI/NO
- % de Asistencia a la reunión: menos del 40%, 40 al 60%, 60 al 80%, más del 80%
- Informe mensual realizado por el PA: SI/NO
- % de Visitas realizadas por el PA a los establecimientos: menos del 50%, 50 al 80%, más del 80%
- Complemento de honorarios del PA pagado por el grupo: 0%, menos del 60%, 60 al 100%, más del 100%

De la sistematización de las respuestas a estos aspectos se tomará periódicamente el estado situacional de los grupos beneficiados por el programa CR.

## **12 ANEXO OPERATIVO**

### **12.1 ACTA DE CONFORMACIÓN DE GRUPO**





República Argentina - Poder Ejecutivo  
Nacional 2017 - Año de las Energías  
Renovables

**Hoja Adicional de  
Firmas Anexo**

**Número:**

**Referencia:** EX-2017-01766942- -APN-DDYME#MA\_ANEXO I

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 29 pagina/s.