

ANEXO 4A

**MINISTERIO DE LA PRODUCCION**

SUBSECRETARIA DE : **ASUNTOS AGRARIOS**

TALLER: “ Mejoramiento de la organización y funcionamiento  
Institucional”

COORDINACIÓN:

Lic. Pedro Claverie

Lic. Inge Mariaca B.

Se inició el Taller de la **Subsecretaría de Asuntos Agrarios**, con una presentación e inauguración del trabajo a cargo del Sr. Subsecretario.

Posteriormente, la Coordinación del Taller, expuso los ...

### OBJETIVOS:

- Analizar el cumplimiento de las funciones de la Subsecretaría.
- Aportar al mejoramiento de la organización interna (y también de las relaciones con otras áreas.)

Como primera tarea para el análisis de los objetivos planteados, se realizó una dinámica denominada el termómetro, en la que cada participante expresaba "la temperatura" (el ánimo) con el que veía la tarea a ser desarrollada.

Los resultados fueron los siguientes:

En una escala de menos 0 a más 100, uno se ubicó por encima de los 100 grados, 6 en el rango que va de más de 50 a 100, 10 en los 50 grados y 5 en los grados que van de 50 a 0.

La reflexión que se produjo respecto del resultado grupal observado, fue la siguiente:

### REFLEXIÓN

Los fríos:

- Sin ganas, sin incentivos.
- No sé como va a funcionar.
- La finalidad (no se conoce).
- Particularmente cada uno de su trabajo sabe las funciones (en su área), pero no del conjunto de la Subsecretaría, puedo hablar sólo de mi Dirección. (desde mi simple lugar de trabajo, fue hecha mi marca).

Los más calientes:

- Motivados.
- Conformes.
- Molestos (?) por falta de incentivos.

Los del medio:

- Estamos dispuestos.
- De los talleres, algo siempre se logra.
- Con expectativas a ver qué pasa.

Luego de este primer trabajo, se plantearon las normas de trabajo que seguiríamos para el desarrollo del Taller, éstas fueron:

### NORMAS

- Participación de todos
- Participaciones concretas.
- Escuchar.
- Pedir la palabra.
- Respeto a las distintas opiniones.

Concluidos estos acuerdos de funcionamiento grupal, se explicitaron (desde la Coordinación) las funciones primordiales de la Subsecretaría, las mismas que transcribimos a continuación:

### FUNCIONES

- Investigación diagnóstica (análisis de la realidad)
- Planificación.
- Ejecución (asesoramiento, capacitación y operación de programas y proyectos).

En relación a las funciones planteadas, se propuso revisar:

¿Cómo vemos su cumplimiento?

¿En qué hay avances?

¿En qué no hemos logrado avanzar?

Antes de realizar el trabajo por Direcciones, en el plenario, se plantearon las siguientes dudas, temores, opiniones...

- Temor a decirle algo a un Director por posibles represalias (castigos).
- Confianza.
- Esta es la oportunidad para decir las cosas.
- A lo mejor, no estamos en condiciones.
- Vinimos para mejorar el sistema.

Para poder profundizar en el análisis de este trabajo, la Coordinación propuso que los avances (fortalezas), así como los obstáculos fueran vistos

teniendo en cuenta en cada uno de ellos, criterios como:

CAPACIDAD: recursos, conocimientos.

ORGANIZACIÓN INTERNA: división de tareas, comunicación.

RELACIÓN CON LOS PRODUCTORES

RELACIÓN CON LAS OTRAS ÁREAS DE GOBIERNO

Se formaron los grupos por Dirección, y presentaron los siguientes análisis:

### DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA

#### INVESTIGACIÓN:

##### AVANCES:

- Armado de la Dirección (edificio, personal, etc.)
- Relación con productores (C.R. Consorcios, etc.)
- Relación instituciones (I.N.T.A. Sec.Telecomunicaciones, S.A.G.P y A)

##### NO AVANCES:

- Falta organigrama (con distribución de funciones → personal técnico y administrativo. Todos hacen de todo).
- Falta motivación.
- Falta de conocimiento del Productor de la existencia de la Dirección. Falta de difusión.

#### PLANIFICACIÓN:

**AVANCES:**

- Reunión con extensionistas, grupos de productores.
- Trabajo conjunto con distintas direcciones, Subsecretarías.
- Facultad, I.N.T.A. etc.

**NO AVANCES:**

- Falta lugar físico para agencias de extensión (con las herramientas de trabajo básicas)
- Oídos sordos (ej.: invitamos a distintas instituciones y respondieron sólo algunas) ¿Falta de interés?

**EJECUCIÓN:****AVANCES:**

- Capacitación - Elaboración de programas y proyectos.
- Taller interno (para el futuro).

**NO AVANCES:**

- Falta de interés.
- Presupuesto.

Luego de la exposición, en el plenario se plantearon las siguientes opiniones:

- *Comenzar de nuevo algo que ya habíamos hecho ?*
- *Las marchas y contramarchas sobre las cosas hechas nos producen duelo. Falta de continuidad, desánimo.*
- *Quizás los demás direcciones no han asumido el rol de la Dirección, ésta atraviesa las diferentes direcciones.*
- *La dirección tuvo oportunidad de presentar presupuesto en la Subsecretaría?*

*Respuesta: sí, para el próximo año.*

**DIRECCIÓN DE AGRICULTURA:**

Tanto en Diagnóstico, Planificación, como Ejecución, se detectaron los siguientes:

**AVANCES:**

- Reorganización de tareas. (Se empezaron a dar funciones a cada uno de los técnicos).
- Tecnificación de las tareas de los técnicos y administrativos.
- Mejor relación laboral (diálogo, participación, articulación político - técnica)

**OBSTÁCULOS:**

- Falta de presupuesto.
- Continuidad en los programas de trabajo (se inician cosas, cambia el director y se dejan.)
- Planificación (funciones dentro del área)
- Actualización legal (Ley de sueldos)
- Organización interna (aprobación del organigrama)
- Superposición de tareas con otras áreas de Gobierno (I.N.T.A. Municipios).
- Pérdida de jerarquía ante el sector (desjerarquización frente al Productor). Actualmente se está revirtiendo. El tema crédito ayudó (en los últimos 2 años y ahora más)
- El técnico agropecuario también se desjerarquiza, por falta de actualización ante las rápidas transformaciones tecnológicas del Productor.

En el plenario se preguntó:

*¿Se hace un análisis conjunto de políticas crediticias?*

*Respuesta: Sí, hay un avance.*

## DIRECCIÓN DE GANADERÍA

**INVESTIGACIÓN:****AVANCES:**

- Mayor legislación en general
- Convenios con otras instituciones.
- Buena comunicación horizontal.

**RETROCESO:**

- Falta de aplicación efectiva de la Legislación.

#### PLANIFICACIÓN:

##### *AVANCES:*

- En mayor experiencia.
- Comunicación.

##### *RETROCESO:*

- Relación con instituciones agropecuarias intermedias (I.N.T.A. Universidades)

#### EJECUCIÓN:

##### *AVANCES:*

- Roles asumidos.
- Leyes, planes, acciones.

##### *RETROCESO:*

- Falta de recursos.
- Organización interna (falta organigrama)
- Capacitación.
- Falta de relación con otras instituciones.

### DIRECCIÓN DE RECURSOS NATURALES.

#### INVESTIGACIÓN:

##### *AVANCES:*

- Ej.: Conocimiento del estado poblacional de la fauna silvestre, porque hay una organización interna, recursos financieros, capacidad.

##### *NO AVANCES:*

- Ej.: Falta conocimiento de bosques nativos, porque faltan recursos humanos y financieros. (hay diferencias en las asignaciones, ej. no hay un buen avance en bosques nativos)

#### PLANIFICACIÓN:

##### AVANCES:

- En general en todos los departamentos porque hay más organización.

##### NO AVANCES:

- Faltan conocimientos de base.
- Contradicción entre intereses de los productores y la sustentabilidad de la producción (a largo plazo). La forestación es una actividad complementaria.

#### EJECUCIÓN:

##### AVANCES:

- Se ha avanzado en un 80% de lo planificado.

##### NO AVANCES:

- Falta de personal, difusión.

En el plenario se agregó:

- *Tanto la fauna como el bosque nativo son considerados "propios" por el Productor y no es así. Esta es una dificultad.*

- *Desconocimiento y falta de información del Productor → (rel. con la. Difusión.*

Y además se señalaron las DIFICULTADES COMUNES A TODAS LAS SUBSECRETARÍAS:

- *Un tema que se repite es: no existe un organigrama real hasta Jefe de departamento, todo es voluntario.*
- *A nivel de la estructura interna (de cada Dirección) no hay delimitación de funciones, roles.*



- *Falta reconocimiento de responsabilidades-→ pago, retribución correspondiente (ej. horas extras, incentivos, estímulos).*
- *Los cargos los hemos cubierto por voluntad o digitados, no por concurso.*
- *Trámites burocráticos, para realizar tareas.*

Luego de la “mirada evaluativa” (diagnóstica) presentada por las Direcciones, el Subsecretario brindó a su la suya en un...

#### MOMENTO INFORMATIVO:

- Planificación: es donde hemos avanzado este año tal como lo dicen las diferentes Direcciones. Es la primera vez que lo hacemos, y este año, contribuyó a organizarnos, hay un producto.
- En Investigación: tendríamos que indagar más cuál es la realidad, en ese sentido de investigación, no como investigación técnica. Nosotros somos administración.
- En la Ejecución: es donde más dificultades se detectan. Estoy de acuerdo. El tema de los recursos influye, pero no es todo. Tendríamos que ver como articulamos con otras Instituciones, especialmente con Municipios y Sociedades de Fomento (ej.: apicultura). Este es el camino.
- El tema de la relación con los productores también puede gestionarse de la misma manera. El Municipio prepara una agenda de sus productores y nos invita. Damos respuestas concretas.
- La estrategia es convencer, relacionarnos con los Municipios.
- El Estado no va a abandonar (el sector), sobre todo en provincias como la nuestra. Esto, nos posiciona en una relación de privilegio.
- El tema central es: Hacernos fuertes.

- El documento de planeamiento estratégico, ese trabajo que hicimos intercambiarlo, revisarlo todos. Sobre el tema funciones, roles, se puede revisar en ese documento, la respuesta está ahí.
- La Mecánica de trabajo que propongo es: Realizar reuniones del Subsecretario con Directores (periódicas).  
Y a su vez, que los directores Directores tengan una reunión conjunta con todos los Jefes de Departamento. (periódicas).
- Veo también como demanda el tema de capacitación, lo podemos hacer, faltaría especificar en qué.
- El tema de incentivos, (\$) no lo veo posible de conseguir para el próximo presupuesto '98. Sí, lo peharemos después.
- La Extensión, la vimos importante. Hacía falta tener (entablar) contacto con la gente. Los productores no se acercaban, había el prejuicio de que los técnicos locales son malos. Esto está cambiando. Pensar en colaborar con extensión, extensionistas somos todos, tal vez la idea es transferir información sencilla a ellos, para que sean el nexo con los productores y en toda actividad que desarrollemos, ser también el nexo.

### DUDAS, APORTES Y CRÍTICAS A LA EXPOSICIÓN DE MIGUEL

#### COMISIÓN N° 1

##### DUDAS:

1. Sobre la Capacitación. La capacitación tecnológica es necesaria.
2. En el tema de los Municipios. Se puede en muchos casos, pero en otros, no.
3. ¿Extensión y contralor, son incompatibles? No están en contradicción, van concatenadas. Decir todo al productor desde cada área.

##### CRÍTICAS:

4. Incentivos. Existen injusticias, horas extra por ej. por qué hay áreas que sí y otras que no ?

**APORTES:**

5. Hacer Encuesta sobre acción de Gobierno. (Cuánto nos conocen los productores ? Saben lo que hacemos? Saben a dónde dirigirse ?). Cada uno en el área que le toca ver si el servicio es valorado, medirlo.
6. Líneas de acción para incrementar el P.B.A.
7. Mantener las mesas o consejos asesores.

COMISION N° 2

ENTRE INVESTIGACIÓN Y PLANIFICACION (<--->)

**INVESTIGACION:**

**DUDAS:**

- No se conoce la realidad.
- Falta de información.

**APORTES:**

- Lograr mayor y mejor información con los municipios y C.de F.
- Extensión agropecuaria (Activa);Que no se duerma!

**CRÍTICAS:**

- Más comunicación para mejorar la información.

**PLANIFICACION:**

**DUDAS:**

- Por falta de conocimientos de la realidad.
- Decisión política. ¿"Me darán bola"? cuando hago el proyecto

**APORTES:**

- Mejorar lo logrado.
- Mejorar la articulación entre el Ministerio de la Producción y los Municipios con Proyectos.
- Reactivar reuniones con comisiones provinciales.

## CRÍTICAS:

- Falta de continuidad en equipos técnicos.
- Mejorar aportes presupuestarios.
- Más recursos humanos.

## EJECUCIÓN:

## DUDAS:

- Decisión política de ejecutar y continuar los programas ?

## APORTES:

- Mayor solidaridad entre áreas de la Subsecretaría.
- Lograr espíritu de equipo (Subsec.- Municipio - C.de F.)

## CRÍTICAS:

- Falta capacitación técnica específica.
- Falta presupuesto específico.
- Asumir compromisos con Ent. Interm. (800), sin recibir aportes (humanos - económicos)

COMISIÓN N° 3

## DUDAS:

- La planificación es buena, pero la etapa de ejecución es difícil por diferentes motivos: falta de medios (económicos, vehículos, respaldo)
- ¿Sirve planificar si no podemos ejecutar?
- No creemos que se pueda fiscalizar a través de los Municipios, pero sí brindar servicios, extensión.

## APORTES:

- Más comprensión de la situación del Productor flexibilizando las medidas regulatorias, tratando de apropiarlas al espíritu de la Ley (que sea cómodo trabajar en forma legal). Más sencillo, que no se asusten con los papeles.
- Charlas o clases de técnicos de cada área a extensionistas.
- Reuniones periódicas como norma.

#### CRÍTICAS:

- Falta capacitación (computación e inglés técnico fundamentalmente). También capacitación específica, por ej.: especializaciones, post-gradados.
- Unificación de programas (Red?) con capacitación.
- Falta asesoramiento legal para la Subsecretaría (sobre carga de la persona encargada). Incentivo, no pasa solo por la plata, sino por otros factores también por ej.: régimen de personal (desincentiva)
- Divorcio entre extensionistas y técnicos.

#### COMISION N° 4

#### DUDAS:

- Que el Municipio haga cumplir las leyes. En lugares chicos, es difícil que el Municipio haga cumplir la Ley. Fiscalización no perderla.
- Recursos humanos y económicos para el funcionamiento. ¿De dónde pueden salir?
- Incentivos.

#### CRÍTICAS:

- Priorizar las acciones que fueron elevadas a la Subsecretaría (del documento de la Subsecretaría)
- Que los cambios de funcionarios no borren las estructuras. Quizás que el staff político nuevo consulte a los técnicos. Tener en cuenta, sí, que la dinámica socioeconómica produce cambios más allá de nuestra voluntad. Hay que adecuarse a la realidad.

#### APORTES:

- En los Municipios de cabecera tener un área o delegado de la S.A.A.
  - Exista un representante técnico (fábrica, frigorífico, COTO, etc.)
  - Capacitación de personal. Mayor participación en congresos, seminarios, especializaciones.
  - En la parte administrativa, en fiscalización, consultar al abogado.
-

---

Al trabajo presentado por las distintas Comisiones, el Subsecretario emitió las siguientes opiniones, respuestas y propuestas:

- ***Hablé del Municipio no como una panacea, ni para deslindarnos de la función fiscalizadora, la idea es que nos ayude en otras tareas.***
- ***Extensión y fiscalización van juntas.***
- ***Presupuesto: algunas justificaciones sí podemos hacer.***
- ***Las líneas de trabajo ( del documento) vienen de los técnicos.***
- ***Encuestas: sí las tenemos que hacer, pero también confrontar con información de asociaciones de productores.***
- ***Las entidades (mesas agropecuarias) funcionan bien.***
- ***Hay injusticias en los incentivos. Es cierto que otros Ministerios sí los tienen (ej.: horas extras) no lo hemos podido conseguir.***
- ***Marcar tarjeta: a mi tampoco nunca me gustó, pero son las reglas del juego.***
- ***Capacitación, se puede hacer. Tal vez que la necesidad salga de cada Dirección.***
- ***Tenemos déficit, sí, en asesoría legal. Estamos en trámite de conseguirla para el Ministerio.***
- ***Situaciones traumáticas pasadas, pido que se analicen en el contexto político en que fueron hechas.***

- ***En lo presupuestario, buscar ser creativo, ej.: financiamientos externos a la provincia. Ver de donde lo conseguimos (ej.: Banco mundial), esto va por proyecto.***
- ***Capacitación: los invitó al seminario del 29 de Noviembre, "Seminario sobre denominación de origen", y el 4 y 5 de Diciembre al primer Congreso pampeano de la calidad.***
- ***Propuesta: Usen el programa de difusión (radio y vídeo).***

### PLENARIO

PROPUESTA: La capacitación que se haga también a los administrativos.

PREGUNTA: ¿No existe la posibilidad de debatir con las autoridades el presupuesto?

RESPUESTA: Presupuesto '98, no (hoy, actualmente no).

PROPUESTA: R.R.H.H.: si ingresa alguien, que preferentemente se seleccionen personas calificadas.

TEMA: Continuidad de proyectos. También se han producido en la democracia (tirar proyectos).

RESPUESTA: No puedo asegurar que va a pasar en el '99.

TEMA: Extensión. No comparto que extensión y fiscalización van juntas. El fiscalizar no cae simpático al Productor. Culturalmente no estamos preparados para eso. Sería idílico "Fiscalizar y hacer extensión".

- ¿Hacemos lo que se requiere o lo que nos piden?
- Si van juntas (la extensión y la fiscalización), son complementarias. La extensión es educar.
- Saber hacer técnicamente lo que se debe y responder las necesidades del Productor, creo que es algo intermedio.

- Extensión = transferencia de tecnología. Inspector = es como aplicar las normas legales.

Lo que no se tiene en cuenta son los productores.

Como última actividad, se realizó una evaluación del Taller con las siguientes consignas:

#### OPINAMOS DE : ...

Los resultados del trabajo que...

La participación que...

La organización y coordinación que...

Se formaron grupos al azar, para realizar esta actividad, de a tres o cuatro participantes, y los resultados de su trabajo se consignan a continuación:

#### GRUPO 1:

Los resultados: sirvieron para nutrirse de ideas distintas, en otros se aunaron criterios y surgieron temas que deben discutirse más.

La participación: la de los técnicos dinámica. No sabemos la causa de la tibia participación del sector administrativo.

La organización y coordinación: buena, buen manejo de los tiempos.

#### GRUPO 2:

Los resultados: Permite detectar fortalezas y debilidades de la estructura del personal técnico del organismo. Permite volcar críticas constructivas a los fines de posicionar (en los tiempos actuales y por venir) al organismo para cumplir un rol protagónico que no puede



delegar. Quizás una discusión exclusivamente a nivel técnico, hubiera permitido profundizar en estos aspectos.

Se sugiere: talleres específicos para técnicos o responsables de los departamentos y para el personal administrativo.

La participación: fue relativamente buena, pero estimamos mejoría, si el ámbito de discusión (al principio) se realizara en los niveles indicados anteriormente.

La organización y coordinación: fue buena.

#### GRUPO 3:

Los resultados: fue positivo dado que se abrió un ámbito de discusión y nos permitió conocer que pensamos.

La participación: fue buena y será a mejor en el futuro si vemos que los resultados son aplicados.

La organización y coordinación: después del asado.

#### GRUPO 4:

Los resultados: buenos, porque se cumplieron las expectativas traídas.

La participación: buena, porque cada uno pudo exponer todas sus ideas, inquietudes y sugerencias.

La organización y coordinación: buena, se sugiere de ser posible informar el temario antes del taller.

#### GRUPO 5:

Los resultados: no se discutieron los temas fundamentales: por ejemplo,

- Salario, recategorización, incentivos.
- Falta de presupuesto.

Pude escuchar y ser escuchado.

Hubo acercamiento entre funcionario y técnico.

La participación: buena predisposición.

La organización y coordinación: ...

- \* Sugerimos que el próximo taller sea para personal de mantenimiento y administrativo.

#### GRUPO 6:

Los resultados: como primera experiencia en asistencia de taller nos permitió interiorizarnos de los puntos de vista de otras áreas.

La participación: fue espontánea e interesada, se cumplieron las expectativas en expresión.

La organización y coordinación: faltó claridad en las consignas. Faltó información respecto de los alcances del taller para debatir con el resto del personal que no asistió.

#### GRUPO 7:

Los resultados: en general fueron buenos, pero las propuestas fueron poco concretas. Haría falta otro taller para profundizarlas.

Positivo: el intercambio de opiniones entre las distintas Direcciones y Jerarquías. Esperamos continuación.!

La participación:

Primer día: actitud escéptica con dudas y temores en emitir opinión y cambio sobre la finalidad del taller.

Segundo día: mayor participación, sin entrega total de opiniones. Hubo comentarios fuera de la reunión que no se escucharon en la misma.

La organización y coordinación: organización fue buena, igual que la Coordinación.

---

Luego de haber compartido las opiniones de los distintos grupos, en plenario se señalaron los siguientes comentarios, a manera de conclusión:

### **CONCLUSIONES FINALES:**

- Los administrativos, es la primera vez que participamos en un Taller, no podíamos aportar tanto.
- Nadie se sintió discriminado.
- En los "grupitos" (más chicos) participamos más.

-----

P.D. La Coordinación: Todo esto es el resultado del trabajo que ustedes hicieron. Suerte y hasta alguna próxima oportunidad !!!

PEDRO, E INGE .