

ANEXO 4C

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

PROGRAMA DE PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

*“Taller para mejorar la Organización y el
Funcionamiento interno de la Dirección
de Recursos Naturales”*

Coordinación
Lic. Pedro Claverie
Lic. Inge Mariaca

RELATORIA DEL TALLER SOBRE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA DIRECCION DE RECURSOS NATURALES

El Taller se inició con la inauguración del mismo, a cargo del Director y del Sr. Ministro, quienes motivaron a la más amplia y plena participación.

Inmediatamente después, se presentaron los Coordinadores, quienes expusieron los Objetivos del Taller...

OBJETIVO GENERAL:

“Mejorar la organización y el funcionamiento interno de la Dirección de Recursos Naturales”.

TEMARIO:

- Realizar un auto - diagnóstico
- Proponer alternativas de solución.

Luego, se realizó el primer trabajo en pequeños grupos, a través de las siguientes consignas:

HACER UN RETRATO DEL GRUPO, a través de un DIBUJO, indicando además :

- Lo que nos une es...
- Lo que nos separa es...
- Quisiéramos decirles a los demás que...

Resultados:

Grupo 1:

⇒Lo que nos une:

- Pertenecer a la misma Dirección: cuando se hace atención al público todos estamos representándola. (Santa Rosa e Interior)

⇒Lo que nos separa:

- No nos sentimos integrados como Dirección.
- No nos conocemos (no sabemos qué hace cada uno)
- Poca comunicación con el interior.(excepto temas específicos).

⇒Qué les diríamos a los demás:

“Aprovechemos esta oportunidad para resolver problemas y proponer soluciones, pensando en lo que sería el funcionamiento ideal de la Dirección. Dejar de lado situaciones personales.”

DIBUJO: Un hombre que en la cabeza tiene un signo de interrogación, un brazo es fauna, el otro bosques, una pierna es pastizales y la otra no se sabe.

Grupo 2:

⇒Nos une:

- Pertenecer a la misma Dirección y que la mayoría pertenece al Área Forestal.

⇒Nos separa:

- La incomunicación geográfica y personal.
- Funciones específicas.

⇒Quisiéramos decirles a los demás:

“Que se trabaje lo más sinceramente posible para obtener buenos resultados”

DIBUJO: Un árbol con muchas ramas, un chanco y pasto.

Grupo 3: “Los petisos”

⇒Nos une:

- Sentimiento (estudiantil)
- Relación área trabajo
- La humildad del grupo

⇒Nos separa:

- La distancia
- Interrelación entre los departamentos (Fauna, Bosques y Pastizales), no nos conocemos entre áreas, no sabemos que se hace.

⇒Le decimos a los demás:

“Debemos integrarnos como Dirección de Recursos Naturales”

DIBUJO: Una caja (cubo) con signos de interrogación. “La caja se tiene que abrir”.

Grupo 4: (Este grupo tomó las consignas, para toda la Dirección, no para el pequeño grupo en el que se encontraban)

⇒Nos une:

- La unidad de organización
- El ámbito laboral.

⇒Nos separa: (respecto a la Dirección.)

- Existen distintos departamentos que provienen de tres Direcciones distintas.
- Una Dirección con más de 30 años de existencia (Bosques), otra con la mitad de antigüedad (Fauna) y un Departamento de Pastizales.
- Distintos niveles de estudio.
- Falta de ingresos, proporcionales a la responsabilidad.
- Desconocimiento de las actividades de otros Departamentos.

⇒Que quisiéramos decirles a los demás:

“Respecto a los que poseen títulos; que no sean tan cerrados en sus criterios con los demás. Que haya más humildad y solidaridad”.

DIBUJO: En una botella se encuentran encerrados unos animalitos, un árbol y pasto.

Luego de exposición en plenario del resultado del trabajo de cada grupo, se expresaron los siguientes...

COMENTARIOS:

- Este es un grupo especial, no es fácil encontrar en otro lado. Es Homogéneo, hay solidaridad, ayuda y apoyo.

Posteriormente se planteó el ...

MARCO DE TRABAJO (NORMAS que orientarán el trabajo del conjunto):

⇒ Participación de todos.

⇒ Intentar ser concretos, breves.

⇒ Respetar las ideas distintas.

⇒ Escuchar.

⇒ No interrumpirnos, pedir la palabra.

⇒ Revisar que lo importante quede registrado.

⇒ Habrá un documento de trabajo con el registro de todo el taller
(RELATORIA)

En seguida se pasó a la elaboración del auto diagnóstico, a través de las siguientes consignas:

¿Cuáles son las dificultades, limitaciones, obstáculos en cuanto a....?

1. La planificación, ejecución, seguimiento de las acciones.
2. La organización y funcionamiento interno (comunicación, roles, relaciones).
3. La relación con los usuarios.

Se formaron aleatoriamente 3 grupos, a cada uno de ellos le tocó uno de ejes planteados.

A continuación, se presentan los RESULTADOS del trabajo:

Grupo 1: Planificación, ejecución y seguimiento de las acciones:

La planificación:

- Falta de planificación en las forestaciones.
- Cuando existe planificación es débil.
- Con respecto a caza y pesca, la planificación existe.
- No están claros los objetivos a nivel de la Dirección, ni en el área Forestal.
Ej.: de aquí a cinco años.

La ejecución:

- No se respeta el orden jerárquico.
- No se respeta la planificación por decisiones políticas.
- Falta de recursos económicos (money, equipamientos).
- Falta de vehículos (mal estado)
- Falta de capacitación.
- Falta de celeridad en las acciones.
- A igualdad de responsabilidad, iguales beneficios (premios y castigos).

El seguimiento de las acciones:

- Falta de personal.
- Falta de movilidad.
- Muchas responsabilidades en pocas personas (se pueden equivocar más).
- Cuando se delega responsabilidad, no se la asume.

(Ampliación del mismo grupo 1)

- Caza y Pesca: falta más comunicación, difusión con el interior, con las escuelas.
- Forestación: Por inconvenientes externos, ej.: las vacaciones, las planificaciones se vienen abajo.
- Viveros: dificultad con el manejo de fondos.

APORTES DEL RESTO:

- La planificación en Bosques y Fauna, puede verse afectada por la falta de recursos económicos, vehículos.

- Influye en la parte forestal el tema de licencias, vacaciones que lleva a la falta de personal.
- Influyen en la planificación de Bosques que dependemos, de la demanda externa (fluctuante hasta hace poco) de la actividad privada, clima, etc.
- Forestal: la gente sigue produciendo como hace 30 años.
- No hay una planificación actualizada? (se organiza de hoy para mañana).
- La Dirección debe ser cargo político o concursado?
- Ejemplo de dificultad por decisión política, no se cumplen las normas, porque el destinatario ocupa un cargo político.
- Quiénes deben participar en la planificación ????
- Falta una estrategia de difusión que relacione la planificación con los usuarios (incentivar, motivar, explicar al productor).
- Siempre es mejor tener la planificación a no tener nada.
- Tiempo que lleva la planificación? (mucho??).

Grupo 2 : Organización y funcionamiento interno.

- Necesidad de una pauta clara organizativa de reuniones, más comunicación de los jefes de departamento (Área de Bosques) con la Dirección para la toma de decisiones. (Se agrega que esto debe estar ligado con la delimitación de responsabilidades y también que se debió al cambio de estructura).

El mismo punto , desde el punto de vista de Fauna no es así.

- Falta de asignación de funciones y delimitar responsabilidades (Ej.: hasta qué punto un jefe de vivero o de departamento puede tomar decisiones), y que se pague acorde a esto.

Los organigramas no están muy claros (Ej.: designación “a dedo” no hay categorías de jefe de departamento para abajo).

Con los capataces pasa lo mismo, están con una categoría bajísima hace 20 años.

Los inspectores somos “los malos de la película”, hay funciones que deben revisarse, hay enfoques distintos (Ej.: jefe de viveros y contralor). Falta delimitar las dos funciones.

Dos funciones implican relaciones incompatibles para una misma persona (extensión y control).

Sanción y control en una misma área de convivencia implica una dificultad.

Qué es más importante, vender pinos o degradar el recurso?

- Dentro de algunos departamentos (los más numerosos) hace falta más comunicación.
- En algunos casos faltan equipamientos (teléfonos, computadoras, maquinarias, vehículos) y capacitación acorde al trabajo que se realiza (Ej.: Curso de manejo contra el fuego, se hizo uno en Parque Luro y el personal no asistió. No fueron invitados).
- Falta de difusión interna de lo que realiza cada uno (Ej.: los viveros en cada zona son representantes de la Dirección de Recursos Naturales. No manejan temas de Fauna).
- En algunos temas no sólo no hay comunicación, sino que hay contraposición de conceptos (quema y no quema , desmontes - picadas). No hay criterios comunes con otras instituciones.

Hay dos versiones: El INTA y la Universidad vs. La Dirección. Transgreden al avalar las quemas. Hay políticas enfrentadas provinciales y nacionales.

Posibles causas:

- Decisiones políticas vs. Técnicas.
- Económicas.

Grupo 3: Relación con los usuarios.

- Dentro de la Dirección existen funciones totalmente opuestas, lo que dificulta la relación con el productor.(Ej.: Vivero: Contralor, venta de plantas, atención al productor)
- Falta difusión de todas las acciones de al Dirección.
- Instituciones:

Clubes de caza: No se difunde bien cómo se debe hacer.

Policía: La tropa de policías encargada del control, que deben ver la infracción, no lo saben, sí (sólo) el Comisario.

Delegaciones departamentales (Extensionistas)

- Productor agropecuario:

Contralor Forestal: falta de movilidad, medios de comunicación, respaldo de parte de los funcionarios, falta asesoramiento a los productores. → Tiene relación con el tema planificación.

Forestación: falta una buena campaña de difusión para llegar al productor. Trabajo contra reloj, a veces.

Producción de plantas: nos está faltando un medio de difusión, para hacer conocer los viveros. Falta de difusión masiva. Algunos viveros están totalmente incomunicados, ni teléfonos tienen.

En el medio de comunicación se debería señalar la ubicación de cada uno, que se produce en los mismos. Epocas de venta y precios (Ejemplos)

Fauna: (Caza, producción y pesca). Falta conocimiento.

Luego de la exposición del trabajo de los tres grupos, ***el Director*** presentó un Momento Informativo, en el que transmitió su visión e ideas al conjunto.

Tema: Planificación en las forestaciones.

Respuesta: No somos una provincia que se dedique a lo forestal y es difícil estimar la demanda. Espero sus ideas/propuestas.

Tema: Respeto orden jerárquico.

Respuesta: Me interesa que se establezca ese orden y espero sugerencias para evitar un error. Quiero, necesito un orden orgánico. Las puertas están abiertas a la comunicación.

Tema: Decisiones políticas.

Respuesta: Hay algunos casos, pero no es lo común, lo general. Estos casos no desmerecen el cumplimiento global de los objetivos.

Tema: Recursos Económicos.

Respuesta: Estamos en mejor situación que otros, aunque no nadamos en dinero, he intentado incluso mejorar.

Tema: Vehículos.

Respuesta: Es cierto, a veces hay que atrasar la salida por vehículos viejos. Intentamos cuidarlos y mantenerlos, pero es una necesidad insatisfecha.

Tema: Beneficios y responsabilidad.

Respuesta: Es cierto que hay más compromiso y responsabilidad y no se ha podido recategorizar. Dentro de las posibilidades eco-legales intento responder a los que más me piden.

No acostumbro a dar castigos.

Espero sugerencias.

Tema: Responsabilidad.

Respuesta: Pretendo que la responsabilidad de la Dirección se base en seis departamentos. Cada departamento podría organizar la distribución de responsabilidades de la mejor manera posible.

Tema: Seguimiento.

Respuesta: Es cierto deberíamos ponerlo en la Planificación. No basta con ejecutar y listo (autocrítica).

Tema: Carrera técnico administrativa.

Respuesta: En capacitación sí podemos incidir, díganme en qué.

Tema: Organización y Funcionamiento interno.

Respuesta: Se pueden organizar reuniones de mejor manera. Definan la periodicidad, cada semana, cada 15 días, con un tiempo determinado.

Tema: Delimitación de responsabilidades.

Respuesta: Cada jefe de departamento, la ejerce, me reservo el derecho en aspectos poco claros, indefinidos, de la Ley, aspectos de carácter social (Ej.: quemas prescritas), teniendo en cuenta la realidad social.

Tema: Comunicación en Departamentos más numerosos.

Respuesta: Enviar al interior los informes semanales que me envían los jefes de departamento.

Al interior de un departamento, concreten una propuesta.

Tema: Equipamiento.

Respuesta: Eduardo, tiene la situación más difícil (ref. al teléfono). Hagan saber los casos específicos y vemos.

Cuando haya alguna capacitación que participe la mayor cantidad, es lo mejor.

Tema: Difusión interna.

Respuesta: Contar con la información (estar todos informados) va a ser muy bueno.

Tal vez podríamos hacer otra reunión como ésta, donde se explique, se informe sobre la legislación de las distintas áreas.

Tema: Contraposición. Criterios enfrentados.

Respuesta: Yo veo, estrategias distintas, no políticas.

Veamos la realidad y adecuémonos a ella. La censura sola no ayuda. No se puede sancionar a rajatabla, los productores nos lo demuestran. Ver quemas legales y medidas.

Si el INTA promovió la quema, ya no lo está haciendo.

Intento siempre ,ser muy claro con ellos.

Tema: Relación con los usuarios.

Respuesta: No debería haber esas contraposiciones en las funciones, pero en la realidad es así. Sobre todo en lugares chicos.

Desdoblar las funciones? ? Rotar?? No hacer fiscalizaciones en el pueblo de uno??

Espero propuestas.

Tema: Difusión.

Respuesta: Es así, lo reconozco, hacemos muchas cosas que no se conocen.

Pedí a audiovisuales que hagan un Programa para la Dirección.

Tema: Movilidad para la Fiscalización.

Respuesta: Si existe, lo desconocía. No tuve pedidos al respecto.

La diferencia en la aplicación de la Ley, debe atender a la parte humana.

No ejecutar “a rajatabla”.

Hago primar la intención, no se sientan sin respaldo, ni es discrecional.

Asesoramiento a Productores => A través del Programa de difusión, más campaña, para que a lo largo del año se difunda.

Ya no podemos darnos el lujo del desconocimiento del Productor.

Tema: Mejorar la planificación para evitar el trabajo contra reloj.

Respuesta: Fauna => También hay folletos. Hablen con audiovisuales.

Una vez concluido el Momento Informativo del Director, en la plenaria se produjeron los siguientes ...

COMENTARIOS:

- Quiero resaltar el tema del desconocimiento, desinformación, y la incomunicación entre nosotros, para recuperarlo en las propuestas. Que contemos con información es importantísimo y por lo menos sepamos a quien derivar.
- También hay un cierto “celito” entre las áreas.
- Objetivos en la parte Forestal:
 - Parcelas anexas a los viveros para qué se hicieron?
 - Monte nativo: Apuntamos a dónde? No lo tengo claro.

Sobre los objetivos, contesta el DIRECTOR: Están, en un marco, lo planificamos.

- Cómo es el proceso de planificación?
 - Participaron los jefes de departamento.

Luego, se realizó la tarea de presentación de propuestas, los mismos grupos que identificaron los problemas según los ejes planteados, las elaboraron siguiendo la siguiente consigna:

FRENTE A LAS DIFICULTADES O PROBLEMAS PLANTEADOS PROPONEMOS...

QUÉ ?
CÓMO ?

Los resultados de este trabajo se presentan a continuación:

Grupo 1:

PLANIFICACIÓN:

Agregar a las planificaciones anuales (consensuadas con personal involucrado)

TEMAS COMO:

Mayor cantidad de datos para la toma de decisiones con respecto a la fauna (encuestas, censos, etc.).

Investigación de temas puntuales para la toma de decisiones con respecto a la producción de plantas (análisis del agua, suelo, enfermedades, etc.)

CAPACITACIÓN PARA:

Dirigido a inspectores, a quienes extienden guías, inscriben, etc.

Cómo? Trabajar dos o tres días periódicamente en la Dirección.

VIVEROS:

Dirigido a técnicos e inspectores.

Cómo? Viajes a jornadas, congresos, cursos, dentro y/o fuera de la provincia.

Dirigido a los operarios.

Cómo? Dictado por profesionales - Técnicos de la Dirección.

EQUIPAMIENTO:

Computadoras y

Vehículos => Averiguar, gestionar con vialidad u otros organismos que nos cedan vehículos.

Si se presta que vaya con un chofer de la Dirección que se haga cargo de su cuidado.

Prever uso de vehículo particular, previo pago.

Grupo 2: Organización y Funcionamiento interno.

1) QUE: Más comunicación !!!

CÓMO:

- Reuniones mensuales por departamento (temas definidos por ambos: personal y jefe.
- Reuniones quincenales de jefes de departamentos con el Director. (intercambio de información sobre qué se está haciendo).

2) QUE: Diagramar organigrama por departamento asignando función y responsabilidades a todos.

COMO: De aquí a fin de año que cada departamento lo elabore y lo presente a la Dirección.

3) Incluido en punto (1)

4) QUE: Realizar cada departamento listado de necesidades justificadas con acciones que se planifica realizar.

COMO: Cuando se eleve la planificación a fin de año, acompañarlo con lista de necesidades.

5) QUÉ: Aumentar la difusión interna de todos los temas de la Dirección a todas las dependencias o reparticiones.

CÓMO: Gacetillas informativas:

Envío de reglamentación , folletos, etc.

Encuentros o reuniones para que ellos difundan temas puntuales.

6) QUÉ: Realizar reuniones por temas prioritarios.

CÓMO: La periodicidad va estar dada por la necesidad de resolver esos “temas”, con la participación de todos los involucrados en él.

Grupo 3: Relación con los usuarios.

MAS DIFUSION:

Encuesta a nuestros usuarios: Si reciben la información adecuada, les sirve? Qué saben de nosotros, llegó bien?

MAS RELACIÓN CON LAS INSTITUCIONES:

Hacer convenios puntuales de trabajo conjunto.

Realizar reuniones con los agentes actuales (Policía) → ir a los lugares.

Club de caza que venda el permiso a un precio mayor, cómo controlar?

Incorporar el precio en el permiso.

MAS FORESTACION CON PRODUCTORES:

Por la experiencia de este año se hace necesario que la campaña de difusión, se haga en los plazos oportunos. Que el departamento de audiovisuales priorice según los plazos, más información sobre donde debe dirigirse (derivar)

Reuniones conjuntas entre los departamentos para intercambiar ideas, información, realidades, etc. En forma trimestral, cómo ésta.

Por último, ya muy cansados, los que lograron sobrevivir a la intensa Jornada, prepararon un “asadito” como cierre del Taller, a cual lamentablemente los Coordinadores no pudieron quedarse (que desastre !!!) porque debían preparar los bolsos y viajar.

Buen provecho, y suerte !!!.

FIN DE LA RELATORIA