

O/F. 3113
B19

46000

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES (CFI)

PROVINCIA DE FORMOSA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN

DE LA GESTIÓN PRODUCTIVA AMBIENTAL

EN LA PROVINCIA

PROYECTO DE REFORMULACIÓN ORGANIZACIONAL,

HERRAMIENTAS Y DISEÑO BÁSICO PARA PLANES PROVINCIALES

EN MATERIA AMBIENTAL-PRODUCTIVA DE LA

PROVINCIA DE FORMOSA

INFORME FINAL

JUNIO DE 2007

DR. HOMERO MÁXIMO BIBILONI

Exp. N° 8537 00 01



<u>ÍNDICE TEMÁTICO</u>	Pág. 2
INTRODUCCIÓN	Pág. 5
1. DIAGNÓSTICO DE LAS RESTRICCIONES FUNCIONALES ACTUALES: DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA VIGENTE E INSUFICIENCIAS POTENCIALES EN ORDEN A PRACTICAR UNA POLÍTICA PRODUCTIVA-AMBIENTAL INTEGRAL EN LA PROPIA ÁREA MINISTERIAL Y CON RELACIÓN A TERCERAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS, SOCIALES Y ECONÓMICAS	Pág. 8
1.1. DESARROLLO	9
1.2. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA VIGENTE	9
1.3. ¿CÓMO EJERCE SUS COMPETENCIAS EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN?	11
1.3.1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.3.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2. ESTABLECIMIENTO DE EJES ESTRATÉGICOS ACORDE AL MAPA INSTITUCIONAL DEL PAÍS: SE IDENTIFICARÁN Y DEFINIRÁN LOS EJES Y ORDENAMIENTO PREFERENTE PARA SU CONCRECIÓN.	Pág. 16
3. PLANTEO DE UNA PRIMERA ETAPA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRALIZADA: SE PLANTEARÁ UN NUEVO ESQUEMA MINISTERIAL CON DESCRIPCIÓN DE MISIONES Y FUNCIONES A NIVEL DE MINISTRO, SUBSECRETARIOS Y DIRECTORES. PARA ESTA TAREA SE CONSIDERARÁ LA LÓGICA PRECEDENTE COMO UNA PRIMERA ETAPA CON UN PERFIL CENTRALIZADO QUE HABILITE, EN POSTERIORES ETAPAS, DESGAJAMIENTOS DEL TIPO DESCENTRALIZADO O DESCONCENTRADO.	Pág. 20
4. DIMENSIONAMIENTO DE HERRAMIENTAS DE OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN: PROPUESTA DE NUEVOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES CON LA UTILIZACIÓN DE LO EXISTENTE A NIVEL PROVINCIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL. SE MARCARÁN ASPECTOS ESTRUCTURALES DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, TENDIENTE A MEJORAR EL LOGRO DE OBJETIVOS Y PRODUCTOS VINCULADOS AL RÉGIMEN DE EMPLEO, PROCEDIMIENTOS Y CONTRATACIONES VIGENTES EN LA PROVINCIA.	Pág. 50
5. DISEÑAR UN MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL AMBIENTAL DE CONTENCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. SOBRE LA BASE DE LA NORMATIVA DE PRESUPUESTOS MÍNIMOS SE ESTABLECERÁN PAUTAS DE COMPLEMENTACIÓN NORMATIVA	Pág. 56

5.1.	PANORAMA PROVINCIAL	57
5.2.	PANORAMA NACIONAL	59
5.3.	EL NIVEL PARLAMENTARIO	66
5.4.	EL NIVEL INTERADMINISTRATIVO PROVINCIAL	67
5.5.	EL NIVEL INTERORGÁNICO MINISTERIAL.	68
6.	BASES PARA LA ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN CON SOPORTE INFORMÁTICO: SE SENTARÁN LAS BASES PARA UN ESQUEMA DE SOPORTE INFORMÁTICO INTEGRAL QUE ATIENDA A LA PÁGINA WEB, A LA INTRANET, AL CONTROL DE GESTIÓN, Y A LA COMUNICACIÓN EXTERNA CON USUARIOS PRESELECCIONADOS. SE CONSIDERARÁ LA CONFLUENCIA DE ESTE SISTEMA CON EL SIAN (SISTEMA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL NACIONAL) PARA NODOS INFORMÁTICOS INTEGRALES. SE PRESENTARÁN SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB ACTUAL	Pág. 71
6.1.	INTRODUCCIÓN	72
6.2.	DESARROLLO	73
6.3.	MODELO APLICATIVO	74
7.	PLANTEO DE EJES COMUNICACIONALES DE CONTENIDO AMBIENTAL PARA FOMENTAR LA INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS AMBIENTALES: SE DESCRIBIRÁN LOS EJES BÁSICOS, COMPLEJOS E INTEGRALES DE LA COMUNICACIÓN AMBIENTAL, CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA DE UNIFICAR EL DISEÑO E IMAGEN EXTERNA COMO CONSTANTE DIFERENCIAL DEL ÁREA Y DE LAS TEMÁTICAS	Pág. 77
7.1.	LUGAR DE LA COMUNICACIÓN	78
7.2.	MISIONES Y FUNCIONES DEI ASESOR DE COMUNICACIÓN	79
7.2.1.	EL ASESOR Y LA COMUNICACIÓN MINISTERIAL DE LAS REGIONES PRODUCTIVAS	83
7.2.2.	LA COMUNICACIÓN MINISTERIAL Y EL DISEÑO DE INSTANCIAS COMPARTIDAS	85
7.2.3.	OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL MINISTERIO	88
7.3.	EI PLAN DE COMUNICACIÓN: COMUNICAR LOS CAMBIOS DESDE LA CULTURA E IMAGEN MINISTERIAL	90
7.3.1.	IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN VISUAL MINISTERIAL	91
7.3.2.	ABORDAJE DEL ESCENARIO COMUNICACIONAL	93
7.4.	SOSTENER LA ESTRATEGIA EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN	95
7.5.	EL PLAN DE COMUNICACIÓN EN EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y AMBIENTE	100
7.6.	LOS MEDIOS EN LA ESTRATEGIA	101
7.7.	APARTADO	103
	Esquema 2	105

Esquema 3

106

8. CONCLUSIONES

Pág. 107

INTRODUCCIÓN

Con el presente cerramos la tarea de consultoría requerida por la Provincia de Formosa, y financiada por el CFI.

La introducción guarda relación con las conclusiones, e igualmente transita por los aportes previos, nuestras visitas a la Provincia, en el caso del suscrito lo venía haciendo con una frecuencia adicional a la de este Proyecto, y con los contenidos de lo que en suma resulta una propuesta que posee un contenido circular.

La tarea por la metodología de trabajo: en el campo, con los actores jerárquicos del Ministerio, con el propio equipo transdisciplinar, permite transitar y articular sus contenidos sin saltos, encontrando en sus desarrollos elementos teóricos de soporte, pero también los datos de la investigación empírica, y la experiencia del conjunto que como dato individual produce una positiva sinergia dando un valor agregado verificable.

La tarea no es una suma de capítulos secuenciales, sino que refleja una macro realidad diferente como es la Provincia de Formosa, un análisis de la unidad competencial en materia de producción y ambiente, y contextualiza una propuesta viable en el escenario provincial, gubernamental, y en el territorio en donde estas competencias legales y sustantivas verifican su aplicación.

Análisis político institucional, repaso de lo normativo básico, aspectos organizacionales, se articulan con el horizonte posible de cambios significativos posibles de realización. Empero, reconociendo que muchas buenas propuestas duermen en anaqueles, se ha realizado una tarea no sólo realista, sino con soportes permanentes y externos no siempre incluidos: tal el instrumental de soporte informático, y el esquema comunicacional de la tarea pública con sus destinatarios naturales, relación no simple, y muchas veces olvidada o limitada a los partes de prensa o ensalzamiento de la figura del funcionario de turno.

Se apuntó al inicio de una propuesta de cambios significativos que hagan a una mejor calidad de gestión pública demostrándose que ello no es imposible, y que

establecerá nuevos pisos o plataformas de marcha de los cuales , como todo proceso de calidad , impide volver hacia atrás por cuanto se advierte rápidamente la regresión o involución.

Si tenemos que resumir algunas de las cuestiones centrales asumidas por la tarea podemos decir que ellas han sido:

- La armonía conceptual entre producción/ambiente, nuevo paradigma de esta Argentina que crece.
- El trabajo en equipo no sólo del grupo de consultores, sino en la articulación con el funcionariado jerárquico del Ministerio, único método de avanzar en la resolución de problemas complejos.
- La posibilidad de adoptar los diferentes aportes de la propuesta en forma parcial o total y/o secuencialmente, los que si bien están integrados no repelen aplicaciones parciales., aunque ciertamente sus resultados serán menores.
- La incorporación efectiva del concepto de Programas para la gestión pública.
- La desburocratización que supone en un modelo organizacional rígido como es toda estructura pública, y con especial referencia a las provincias del interior en donde la presencia estatal es central en su vida diaria.
- El aportar elementos de base para planificaciones de corto, mediano o largo plazo.
- La idea de modernización en las rutinas de trabajo sectoriales de un ministerio.
- La idea de comunicar para informar, integrar, educar, participar, en suma dar mayor transparencia a los cometidos públicos.
- La posibilidad de revalorizar la política, desde las políticas públicas como gestoras del bien común.

Es por ello que nos sentimos personal y profesionalmente satisfechos con esta tarea, debiendo destacar la predisposición del Ministro de la Producción de Formosa, de todo su equipo, y funcionarios jerárquicos de otras áreas integradas en forma directa o indirecta a la gestión del Ministerio.

Sentimos que esta consultoría no es “más de lo mismo” y lo hemos tratado de expresar en las páginas que siguen.

Homero M. Bibiloni 8hmb

Director del Proyecto

1. DIAGNÓSTICO DE LAS RESTRICCIONES FUNCIONALES ACTUALES: DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA VIGENTE E INSUFICIENCIAS POTENCIALES EN ORDEN A PRACTICAR UNA POLÍTICA PRODUCTIVA - AMBIENTAL INTEGRAL EN LA PROPIA ÁREA MINISTERIAL Y CON RELACIÓN A TERCERAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS, PRIVADAS, SOCIALES Y ECONÓMICAS.

ACLARACIÓN: PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN DEL INFORME FINAL EL EQUIPO DE TRABAJO CONSIDERA OPORTUNO INTEGRAR EL PUNTO 1. ASIMISMO, SE ACLARA QUE EL MISMO SÓLO FUE REQUERIDO EN EL INFORME PARCIAL PRESENTADO OPORTUNAMENTE.

1.1. DESARROLLO

En el marco del proceso de reorganización iniciado en la provincia de Formosa resulta indispensable conocer los recursos materiales, humanos y organizacionales con los que se cuenta, en otros términos, realizar un diagnóstico de la organización.

La etapa de diagnóstico requiere un análisis del afuera y del adentro. Esto es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

En este trabajo de propuesta de reorganización este diagnóstico -orientado por el proyecto institucional de cambio que lo sustenta- nos permitirá:

- **Disponer de información confiable** para optimizar la Gestión Productiva Ambiental de la provincia de Formosa, a partir del cual podrán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de las distintas dependencias con vinculación a los objetivos del proyecto.
- **Ayudar a identificar** las cuestiones de mayor impacto en el entorno de la organización.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA VIGENTE

La Ley de Ministerios N° 1170, reformada por la Ley N° 1482, define los ministerios que estarán a cargo del despacho de los negocios de la provincia. En el título V se establecen las disposiciones comunes a todos los ministerios y secretarías de Estado, y en el Título VII se refiere a los Ministerios en particular, determinando las competencias del Ministerio de la Producción:

a) entender en la implementación de la política provincial agropecuaria y de recursos naturales, en la fiscalización sanitaria de la producción agropecuaria, forestal, pesquera y de caza, la preservación y administración de los parques, reservas y monumentos naturales, el relevamiento, conservación, recuperación, defensa y desarrollo de los recursos naturales, la organización de sistemas efectivos para incrementar la producción de los recursos naturales de la provincia, la realización de estudios y conservación de suelos e intervenir en los de agua, entender en todo lo relacionado con la fauna provincial, en la aplicación de las normas sobre contaminación ambiental en el área de su competencia, la realización de estudios de localización de centros de explotación forestal con avanzada tecnología de producción, la determinación de la política agropecuaria, de recursos naturales y económica global de la provincia.

b) intervenir en los sistemas de créditos rurales, formulando propuestas en función, principalmente, de la capacidad de trabajo y la solvencia moral de los beneficiarios, en la elaboración de planes de regadío y de electrificación rural, en materia de su competencia, en la elaboración de las normas sobre contaminación ambiental, en el área de su competencia y, fundamentalmente, su prevención contra los desastres ecológicos, tendiendo a su minimización, en la tipificación, certificación de calidad y normatización para la comercialización de los productos agropecuarios, forestales y de caza, en la fiscalización de la importación de origen agropecuario, forestal, pesquero y de caza, en la fijación de todo tipo de mecanismo de regulación y promoción de las exportaciones e importaciones en el área de su competencia, en la elaboración, aplicación y fiscalización del régimen general de la tierra rural y en la administración y colonización de tierras fiscales, en la promoción, organización y participación en exposiciones, ferias, concursos, muestras y demás actividades tendientes al fomento de la promoción del comercio interior y exterior de los productos primarios provinciales, en la asistencia a las comunidades rurales y productores agropecuarios, mediante el asesoramiento tecnológico y la investigación, en la elaboración de sistemas de promoción de la industrialización y comercialización de productos agropecuarios y forestales que aseguren la defensa del consumidor, en la elaboración e implementación del régimen de reservas, venta o concesión de tierras, en especial en zonas de influencias de obras hidráulicas, a fin de asegurar su equitativa distribución, en la promoción de formación de

cooperativas agropecuarias, en la adopción de medios para la defensa de los cursos de agua, avenamiento y zonas inundables e insalubres, en la fijación de la política hídrica en el ámbito provincial, en la promoción de las investigaciones científicas y tecnológicas sobre la base de un enfoque moral de su aplicación, en la elaboración e implementación del régimen de reservas, venta o concesión de tierras en el ámbito provincial y entender e intervenir en casos de epidemia, pandemia, etc. de flora y fauna.

Funcionalmente dependen del Ministerio, el Instituto de Colonización y Tierras Fiscales y la Corporación de Desarrollo de Formosa (CODEFOR).

1.3. ¿CÓMO EJERCE SUS COMPETENCIAS EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN?

1.3.1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Estudiar la estructura implica conocer cómo se da la división de tareas, responsabilidades y conducción en la organización.

En el caso del Ministerio de la Producción, las competencias están distribuidas en dos Subsecretarías:

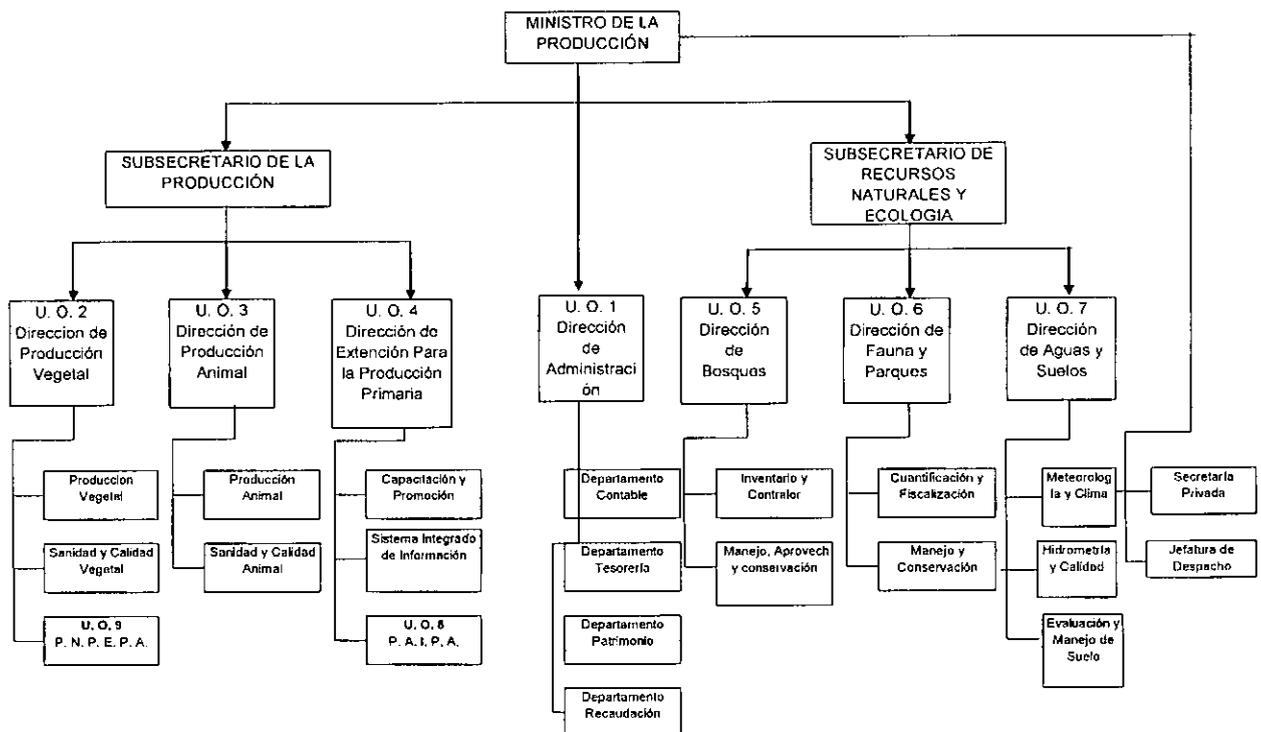
- a) Producción
- b) Recursos Naturales y Ecología

Estas Subsecretarías tienen a su cargo tres unidades de coordinación cada una, otra unidad -la Dirección de Administración- depende directamente del Ministro así como la Secretaria Privada y la Jefatura de Despacho con rango de Departamentos.

La Dirección de Administración se ocupa de dar apoyo a todas las áreas sustantivas cumpliendo con las funciones contables, de tesorería, patrimonio y recaudación.

Las unidades tienen objetivos específicos según su denominación: Producción Vegetal, Producción Animal, Extensión para Producción Primaria, Bosques, Fauna y Parques, y Aguas y Suelos y de ellas dependen 21 Departamentos.

Dentro de la Dirección de Producción Vegetal se inserta la Unidad Operativa 9, PNPEPA (Programa Nacional de Prevención y Erradicación del Picudo del Algodonero) y en la Dirección de Extensión para la Producción Primaria, la Unidad Operativa 8, PAIPA (Instituto Provincial de Acción Integral para el Pequeño Productor Agropecuario)



El diseño descrito guarda el esquema de una estructura organizativa formal con líneas rígidas de jerarquías:

- Especialización: el trabajo se divide en tareas más simples y estas son agrupadas en unidades organizativas.

- Coordinación y áreas de mando: hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.
- Formalización: estandarización de las actividades, normas y procedimientos escritos.

Esta estructura fue funcional para las competencias ejercidas tradicionalmente en la provincia, sin embargo el Ministerio de la Producción ha incorporado nuevos conceptos de trabajo dentro del plan estratégico de crecimiento provincial sustentable si bien vinculado centralmente a lo agropecuario:

- Cadenas de Agregación de Valor.
- Sistemas de Producción.
- Regionalización de la Provincia.

Con esta visión superadora generada por la provincia desde el Ministerio, la estructura formal vigente actúa como elemento restrictivo del trabajo articulado de los distintos sectores de la organización.

La promoción de una política de ambiente y desarrollo sustentable requiere de un procedimiento de toma de decisiones ágiles del Estado provincial y de la participación activa de todos los sectores de la sociedad, la apertura a la recepción de demandas de los vecinos y la adaptación a los requerimientos, variables y necesidades de la comunidad. Implica relaciones horizontales, simétricas y participativas; no se aísla en un programa o en un servicio específico, sino que es intersectorial. Perspectiva que se ve fortalecida en la estrategia de practicar una tarea descentralizada a través de unidades ministeriales integrales enclavadas en lo profundo del territorio provincial.

La intersectorialidad implica integrar, sin descuidar las funciones sustantivas de cada sector, nuevos saberes e involucrar a personas e instituciones, con independencia de relaciones jerárquicas, que dan por resultado una estructura organizacional abierta, flexible, funcional, con alta capacidad de adaptación a objetivos sociocomunitarios.

Ante este desafío parece oportuno pensar en transformar el diseño de la estructura en el de una organización matricial, que aplique un enfoque organizativo diferente donde se identifiquen especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un coordinador del programa.

Conceptualmente, la estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de comando. La departamentalización funcional permite una mejor especialización.

Se propone que paralelamente a los departamentos funcionales, se identifiquen aquellos agentes responsables de productos específicos, dentro de la organización. En este modelo innovador la calificación del agente a cargo, la evaluación de su tarea, el compromiso con los objetivos resultan vitales para la gestión.

La reforma propuesta implica además instalar una estructura que responda a un modelo sistémico de desarrollo sustentable, donde la política provincial, las acciones del Ministerio, los funcionarios decisores, los productores y trabajadores, organizaciones no gubernamentales y los vecinos en general integren una red de desarrollo articulado y solidario.

1.3.2. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se ha dicho, el mejoramiento de todo proceso de cambio organizacional se inicia con el conocimiento de su realidad interna, asumiendo sus fortalezas y debilidades. Además de la estructura, otra de las variables referentes es el conocimiento de la cultura organizacional que tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento hacia dentro y hacia fuera de la misma.

En el caso del Ministerio se analizaron el sistema de comunicación y cooperación entre unidades, el ambiente físico y de seguridad, la organización del

trabajo y el grado de compromiso con las políticas propuestas, a fin de conocer los valores y normas de la institución que son los que van a influir en el comportamiento de mediano y largo plazo.

Se pudo inferir que el grupo que lidera el cambio está fuertemente consustanciado con el proyecto, así como también los grupos de agentes cuya profesión está vinculada con los objetivos de la política ambiental, relacionados con la producción y el desarrollo.

No aparece tan claro el compromiso en otros grupos de bajo nivel educativo y de edad avanzada, con los que será necesario encarar, con una planificación de mediano y largo plazo, un importante proceso de reconversión y capacitación.

Debe asumirse que en estos últimos casos, la fenomenal crisis socio económica obligó a la administración pública a un rol de empleador masivo, para paliar la desocupación, cargando con un personal de baja calificación educativa y cultural, y no acostumbrado a labores de perfil administrativo, imponiendo una situación de restricción y desafío simultánea.

Otro elemento restrictivo es el clima, el calor y la humedad afectan niveles productivos conocidos o propios de otros ámbitos, o estimados como usuales. Los horarios de trabajo por el tema climático, al comenzar muy temprano tienen una fuerte desarticulación con otros organismos de vinculación ajenos a la provincia, que tienen modalidades diferentes, lo que usualmente atrasa (por el fraccionamiento) una tarea que en otros sitios podría concluirse en el mismo día.

2. ESTABLECIMIENTO DE EJES ESTRATÉGICOS ACORDE AL MAPA INSTITUCIONAL DEL PAÍS: SE IDENTIFICARÁN Y DEFINIRÁN LOS EJES Y ORDENAMIENTO PREFERENTE PARA SU CONCRECIÓN

De conformidad con los ejes estratégicos establecidos en la primera parte del trabajo definimos como ejes horizontales aquellos que abarcan las áreas específicas donde se le asignan funciones al Ministerio de Producción, los temas sustantivos sobre los que deberá establecer políticas que al implementarse se transformen en productos o servicios finales que llegan al ciudadano. Conforman los ejes horizontales : la Información hidroclimática y la calidad de aguas, la Forestación de especies nativas, las Áreas protegidas, la Fiscalización de los recursos fáunicos, la Fiscalización y control forestal, el Programa agrícola y el Programa ganadero.

Los ejes verticales definidos así para denotar una visión matricial son, por otra parte, la base, el sustento sobre lo que se deben edificar los ejes horizontales, son los principios que los determinan: Territorio, Producción sustentable y Uso planificado de recursos naturales.

Por ultimo los ejes transversales son aquellos que permiten llevar adelante los otros dos ejes, puesto que no hay posibilidad de llevarlos a la práctica si no se cuenta con una estructura organizativa, con personal calificado, con circuitos administrativos basados en sistemas informáticos y con un sistema de comunicación que permita dar a conocer al ciudadano como la voluntad política se transforma en hechos. (Ejes transversales: Estructura organizativa, Desarrollo del Personal, Sistema Informático y Diseño de medios de comunicación).

En cuanto al ordenamiento preferente para su concreción resulta procedente resaltar que siendo los ejes transversales la base sobre lo que asientan los otros dos ejes, deben ser estos los que tengan prioridad en su diseño y concreción, trabajando para ello indefectiblemente con el contenido de los ejes horizontales y verticales, puesto que en el entramado son los que le dan vida y sustento.

Entendiendo la estructura como la división de la responsabilidad al interior de la organización, la definición de la autoridad de cada área y las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas se debe dar preferencia a una Estructura Organizativa que facilite la toma de decisiones y la operativización de las mismas, así como la producción de la información necesaria para su retroalimentación, dejando de lado las estructuras que encajonan cada acción en partes aisladas y con poca voluntad de comunicación. Las características de rigidez

de las estructuras organizativas se alcanzan tanto por la desagregación infinita de las funciones de cada área como por el comportamiento de los agentes que llevan a cabo las mismas que se limitan a cumplir el texto exacto de la letra. Por lo tanto la estructura que se propicia tiende a evitar las ambigüedades, superposiciones, vacíos y contradicciones que son causa frecuente de fallas, conflictos, trabas e ineficiencia.

Dejase constancia que cuando se propicia un cambio en la estructura organizacional debe planificarse la realización de acciones que expliciten los objetivos del cambio y acerquen a los agentes del Ministerio a la nueva reorganización institucional.

En el Desarrollo del Capital Humano se debe poner especial atención en las herramientas de capacitación y trabajando con la detección temprana, tanto en los desvíos que se producen por la carencia de capacitación del personal para llevar adelante una tarea o como alimentación para realizar correcciones a un circuito. Debe tenerse presente que la gestión del capital comienza con la cobertura de los puestos con las personas que han de desempeñarse en ellos, para lo cual previamente se deben definir cuales son los puestos de trabajo que el Ministerio requiere y con qué características, esto es cuál es el perfil, el conocimiento, la idoneidad que se precisa para hacerse cargo de ese puesto de trabajo. Es clara la diferencia de resultados cuando una labor que forma parte de las funciones en la estructura organizativa es definida como un puesto de trabajo donde se determinan el perfil de la persona que puede cumplir la tarea y cuando una tarea debe adaptarse a las aptitudes de una persona.

En una primera etapa resulta imprescindible trabajar en la capacitación del personal en programas informáticos, procedimientos administrativos y formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.

Resulta contundente la necesidad de informatizar por lo menos las acciones sustantivas, de forma tal que se incorporen a un sistema que no sólo resulte fuente de consulta sino que fundamentalmente elimine la duplicación de cargas y de archivos, disminuya la posibilidad de errores, consolide y fortalezca los datos que se procesen y permita liberar horas del personal para ser afectado a otras tareas.

Debe tenerse presente que la informatización debe responder a necesidades institucionales integradoras hacia el interior y hacia el exterior del Ministerio y no a necesidades particulares a las que se va dando satisfacción sector por sector. En este caso no es lo que el usuario quiere lo que se debe implementar, si lo que la Institución en su todo necesita, a partir de un relevamiento de los diferentes circuitos administrativos que lo recorren y de la potencialidad de optimizarlos.

En relación al Diseño de Medios de Comunicación sólo cabe reiterar lo expuesto en el punto 7.7 de la primera parte de esta consultoría:

“A partir del diagnóstico realizado se considera necesario trazar un nuevo mapa comunicacional que apunte a una lectura en profundidad de los sucesos ambientales, a una visión crítica de los hechos y su contexto, y que genere reflexión con el fin de estimular la participación de la sociedad.”

Por último y en relación al rol protagónico del estado en el nuevo mapa institucional del país debe ser fortalecido con la implementación de acciones medibles, objetivo que se alcanza con la asignación de recursos presupuestarios que determinen metas a alcanzar, que miden las alcanzadas y las relaciona con las planificadas, mostrando de esta forma un índice de ejecución que muestra el desempeño de un sector en un momento cierto. La utilización de índices no sólo es útil internamente para el Ministerio, sino que es claramente una forma de comunicar a la sociedad lo actuado por el gobierno con características de síntesis e impacto.

Trabajar en forma integrada con municipios y regiones hacia el interior y articularse con los programas nacionales y vincularse con el MERCOSUR son los objetivos que deben embanderar los ejes estratégicos.

3. PLANTEO DE UNA PRIMERA ETAPA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL CENTRALIZADA: SE PLANTEARÁ UN NUEVO ESQUEMA MINISTERIAL CON DESCRIPCIÓN DE MISIONES Y FUNCIONES A NIVEL DE MINISTRO, SUBSECRETARIOS Y DIRECTORES. PARA ESTA TAREA SE CONSIDERARÁ LA LÓGICA PRECEDENTE COMO UNA PRIMERA ETAPA CON UN PERFIL CENTRALIZADO QUE HABILITE, EN POSTERIORES ETAPAS, DESGAJAMIENTOS DEL TIPO DESCENTRALIZADO O DESCONCENTRADO

La primera etapa del diseño propone modificar la estructura administrativa vigente a fin de adecuarla al nuevo paradigma que propugna un equilibrio sustentable entre la protección del ambiente y el desarrollo productivo, con un perfil centralizado en las funciones del Ministro.

El nuevo esquema tiene como objetivos primordiales:

- Jerarquizar el área ambiental.
- Valorizar la realidad regional de la provincia de Formosa.
- Incluir la variable empleo con sentido de inclusión social dentro de la política ambiental.
- Incorporar los conceptos de calidad ambiental como proceso permanente en las acciones de cada área del Ministerio.
- Alinear las políticas encaradas por el Ministerio con las políticas nacionales.
- Implementar y/o en su caso consolidar la gestión por programas con una primera etapa de centralización en la decisión y descentralización territorial en la acción.
- Incorporar a la gestión sistemas de información internos y externos a fin de facilitar el acceso a la información y la toma de decisiones.
- Incorporar en el mediano plazo un sistema de gestión por resultados.
- Reordenar el capital humano implementando un modelo de trabajo sistematizado y por puestos de trabajo unificado.

LA NUEVA ESTRUCTURA (VER ANEXO I)

Se propone una estructura donde la actividad política institucional esté concentrada en la figura del Ministro, desagregada adecuadamente a nivel de tres Subsecretarías y Direcciones y materializada en actividades a través de programas múltiples vinculados a las principales cadenas y procesos productivos y ambientales de la provincia. Un modelo de gestión moderno y dinámico, con una estructura parcialmente rígida y otra flexible.

- **Nivel Subsecretaría**

Se crean tres Subsecretarías: ***Subsecretaría de la Producción Sustentable, Subsecretaría de Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental y Subsecretaría de Desarrollo Rural Territorial.***

- A nivel Subsecretarías se definen objetivos comunes a todas ellas para garantizar homogeneidad funcional y el cumplimiento de actividades transversales.
- Se trabajan precisiones adicionales en los objetivos de manera de orientar desde lo político líneas de acción, sin perjuicio de la asignación de competencias para temas centrales vinculados a lo productivo y ambiental en su doble nivel: recursos naturales y calidad ambiental.
- Se crea una Subsecretaría Especial para poder articular y transferir de manera integral las dos variables centrales ministeriales, generando, en una etapa posterior un proceso de descentralización y extensión significativo pero que también garantiza el sistema de retroalimentación de las políticas.

- **Nivel Asesores**

El Gabinete de Asesores especialistas en la problemática ambiental y productiva actuarán en forma articulada con:

- La Secretaría de Medios.
- La Dirección de Administración y Sistemas.
- Con áreas de responsabilidad específica (PAIPPA, INTA, COFEMA, etc.).

A fin de coordinar y organizar adecuadamente estas vinculaciones uno de los asesores funcionará como Jefe de Gabinete. Los Asesores contarán con el apoyo de técnicos profesionales de amplia trayectoria en el tema ambiental y desarrollo productivo.

- **Direcciones de Reporte Directo**

- Administración.
- Registro, control y fiscalización.

- **Otras Direcciones**

Dirección de Producción Sustentable, Dirección de Recursos Naturales y Gestión y Dirección de Desarrollo Local.

Las Direcciones se las ha pensado para actuar como sostenedoras de la actuación rutinaria del ministerio, y ser el soporte general que hace a las demandas y devoluciones que suponen la multiplicidad de programas a implementarse.

Poseen misiones y funciones de alta especificidad para mejorar el sistema general de gestión a partir de información, procesamiento y reintegro calificado para alimentar y mejorar el sistema de adopción de decisiones de políticas sectoriales.

Un Centro de Desarrollo Rural Territorial concentrará los programas y actividades con objetivos vinculados entre sí por la política común pero con la especificidad que cada realidad política ambiental y productiva presenta. Las ocho zonas fueron denominadas como Litoral, Pirané Norte, Pirané Sur, Oeste, Central Sur, CentroOeste, Subtropical Norte y Central Norte. Los Coordinadores a cargo de estos programas estarán designados por el Ministro a cargo con rango de Directores.

- **Misiones y Funciones de las Subsecretarías**

La Subsecretaria de la Producción Sustentable tendrá las siguientes competencias:

1. Asistir al Ministro en todo lo referente a la planificación y promoción de la producción agrícola ganadera y forestal, a través de las distintas cadenas que se establezcan y sus derivaciones, con un sentido de sustentabilidad, generación de empleo e inclusión social en forma tal de agregar valor y colaborar al desarrollo integral provincial, asesorando sobre los sitios de localización y/o extensión, incluyendo las producciones no tradicionales y la producción comercial de especies autóctonas

2. Asistir al Ministro en la creación, modificación, ampliación o reducción de los programas y subprogramas vinculados a las diferentes cadenas y en la designación de los Coordinadores Ejecutivos.

3. Coordinar por delegación del Ministro los diferentes programas y subprogramas, participando de las evaluaciones de factibilidad en caso de resultar necesario.

4. Coordinar la transversalidad de los programas con sus pares del Ministerio y de otras reparticiones de igual o diferente jurisdicción promoviendo políticas, programas, medidas o acciones que coadyuven a la mejor gestión de las cadenas y subcadenas en forma tal de hacer mas eficaces y eficientes las políticas provinciales, con especial referencia a las regiones.

5. Articular y promover la inversión del sector público en infraestructura y producción e igualmente del sector privado.

6. Asistir al Ministro en el diseño, evaluación y modificación de las regulaciones y mecanismos de gestión que en el ámbito de su competencia resulten útiles o necesarias.

7. Asistir al Ministro y representarlo por delegación en sus relaciones interinstitucionales públicas y privadas, nacionales o internacionales en la medida de su requerimiento.

8. Promover la firma de convenios e instrumentos que faciliten el logro de los cometidos motivo de su competencia.

9. Asumir la responsabilidad en la definición de las políticas de certificaciones de calidad o de origen de los productos.

10. Asesorar al Ministro en las cuestiones vinculadas a exportaciones, promoción o protección de la producción provincial, con relación a situaciones arancelarias, normativas, o para-arancelarias y de mercado que se le requieran.

11. Coordinar las políticas de posicionamiento de los productos provinciales en los mercados.

12. Entender en las relaciones con las organizaciones no gubernamentales y resto de la sociedad civil, sectores privados vinculados a la producción, articulando con el sistema científico y universitario una sinergia de investigación, aplicación y extensión de los conocimientos

13. Entender en los sistemas de control y fiscalización relativa a los sistemas de registros, expedición de documentaciones habilitantes y/o de certificación, inspecciones y auditorías, sistemas de faltas y contravenciones, sustanciaciones procedimentales, aplicación y ejecución de sanciones y/o adopción de medidas sustitutivas, compensatorias o de recomposición relacionados a los procesos productivos, coordinando con los ámbitos de responsabilidad específica.

14. Entender en el dictado de Manuales de Procedimientos de Auditoría de control de procesos productivos.

15. Entender en materia de financiamiento de los sistemas productivos y en los mecanismos de comercialización de los mismos.

16. Coordinar actividades de capacitación abiertas a la comunidad productiva convocando a especialistas de la provincia y del resto del país.

17. Entender en el otorgamiento de créditos o actividades de fomento que se le requieran o que sean consecuencia de su actividad.

18. Fomentar la participación de representantes de la provincia en jornadas nacionales de difusión de actividades de producción.

19. Intervenir primariamente en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias en las actividades de producción.

20. Fomentar la creación de regiones productivas con provincias con actividades afines.

La Subsecretaría de Recursos Naturales, Ordenamiento y Calidad Ambiental tendrá las siguientes competencias:

1. Asistir al Ministro en todo lo referente a la planificación, manejo y usos sustentables de los recursos naturales y gestión de la calidad ambiental en la totalidad de cadenas, dentro de pautas de ordenamiento territorial, a los fines de su protección, preservación y recomposición observando la generación de empleo e inclusión social en forma tal de agregar valor y colaborar al desarrollo integral provincial.

2. Asistir al Ministro para la creación, modificación, ampliación o reducción de los programas y subprogramas vinculados a los diferentes recursos y en la elección y designación de los Coordinadores Ejecutivos.

3. Conducir por delegación del Ministro los diferentes programas y subprogramas, participando de las evaluaciones de factibilidad en caso de resultar necesario.

4. Coordinar la transversalidad de los programas con sus pares del Ministerio y de otras reparticiones de igual o diferente jurisdicción las políticas, programas, medidas o acciones que coadyuven a la mejor gestión de los diferentes recursos en forma tal de hacer mas eficaces y eficientes las políticas provinciales, con especial referencia a las regiones.

5. Articular y promover la participación e inversión del sector privado con sentido ambiental propiciando las formas para que ello sea posible.

6. Asistir al Ministro en las modificaciones normativas o de gestión que en el ámbito de su competencia resulten útiles o necesarias.

7. Asistir al Ministro y representarlo por delegación, en sus relaciones interinstitucionales públicas y privadas, nacionales o internacionales.

8. Promover la firma de convenios e instrumentos que faciliten el logro de los cometidos motivo de su competencia.

9. Proponer las innovaciones y modificaciones que estime pertinentes a fin de promover el desarrollo en lo que es el ámbito de su competencia.

10. Intervenir en lo relativo a certificaciones de calidad ambiental, sellos ambientales de procesos y productos.

11. Asesorar al Ministro en las cuestiones vinculadas a regulaciones o promoción de exportaciones, o protección de la producción provincial, con relación a situaciones arancelarias, normativas, o para arancelarias que le requieran con vinculación a lo ambiental.

12. Difundir la política de equilibrio entre producción y ambiente y el valor de las riquezas naturales de la provincia.

13. Participar e intervenir en el diseño de las políticas de cuencas provinciales, nacionales o internacionales, promoviendo y coordinando las acciones internas de tipo integral que tales políticas impliquen con especial referencia a la administración de las mismas, y la sustentabilidad de lo que es motivo del área implicada y lo relativo al uso y preservación del recurso agua de otras fuentes.

14. Articular con otras áreas provinciales, u de otras jurisdicciones Municipales, provinciales, o nacionales las políticas, programas, medidas o acciones que coadyuven a la preservación sustentable de los recursos naturales y gestión de la calidad ambiental en forma tal de hacer mas eficaces y eficientes las políticas provinciales

15. Articular y promover la participación e inversión del sector privado en sistemas de producción limpia u otras formas amigables con el ambiente, propiciando las formas para que ello sea posible, incluyendo procesos de reconversión y adaptación.

16. Proponer medidas relativas a un compe ambiental provincial y técnicas para la optimización de consumos energéticos y el uso de buenas prácticas ambientales tanto para el sector público como privado.

17. Asistir al Ministro, a los Municipios y a los diferentes actores socio económicos empresarios o ciudadanos en lo relativo a los residuos sólidos urbanos, residuos peligrosos y patogénicos, proponiendo su tratamiento integral promoviendo su recuperación, reuso o reciclado según así corresponda.

18. Asesorar, intervenir y proponer al Sr. Ministro aquellas medidas o asignaciones de promoción, fomento e incentivos para conductas productivas amigables con el ambiente.

19. Asistir al Ministro en todo lo relativo diseño e implementación de políticas, planes y programas vinculadas a la fauna, flora, la biodiversidad, las áreas protegidas, y la protección de los suelos, aire y agua con sustentabilidad y sentido social.

20. Asistir al Ministro e intervenir en lo relativo al recurso pesquero y sus diferentes usos sustentables.

21. Asistir al Sr. Ministro en lo relativo a la articulación del uso de los recursos naturales por parte de las poblaciones originarias de la provincia.

22. Promover el inventario y la defensa del patrimonio genético autóctono provincial.

23. Asistir al Ministro en lo relativo a la obtención de beneficios derivados de los recursos fito y zoogenéticos provinciales, y los servicios ambientales que prestan los recursos naturales

24. Promover la conciencia y conductas ambientales de la población y actores socio económicos, incluyendo lo relativo a la educación ambiental en sus diversos niveles.

25. Entender en las relaciones con las organizaciones no gubernamentales y resto de la sociedad civil, sectores privados vinculados al ambiente, articulando con el sistema científico y universitario una sinergia de investigación, aplicación y extensión de los conocimientos.

26. Establecer métodos para evaluar y controlar la calidad ambiental formulando criterios para el establecimiento de indicadores y líneas de base de lo ambiental en todos los ecosistemas provinciales y para todos sus recursos.

27. Atender el fortalecimiento permanente del área para la gestión ambiental y la articulación con las regiones.

28. Asistir al Ministro en las medidas y normas complementarias a los presupuestos mínimos que oportunamente resulten vigentes.

29. Diseñar y coordinar las estrategias preventivas para desastres ambientales o emergencias de diferente tipo

30. Coordinar los sistemas de control y fiscalización relativa a los sistemas de registros, expedición de documentaciones habilitantes y/o de certificación, inspecciones y auditorías, sistemas de faltas y contravenciones, sustanciaciones procedimentales, aplicación y ejecución de sanciones y/o adopción de medidas sustitutivas, compensatorias o de recomposición de mejor impacto ambiental y/o comunitario.

31. Coordinar la verificación en la aplicación de la variable ambiental en programas, planes, o metas que se instrumenten.

32. Intervenir en las etapas finales y suscripción de Certificados de Aptitud Ambiental, aprobaciones de radicaciones y demás tramitaciones que supongan estudios previos y habilitaciones, autorizaciones o permisos administrativos para funcionamientos productivos atentos sus diferentes niveles de impacto.

33. Actuar como contraparte de los programas nacionales en el ámbito de su competencia.

La Subsecretaria del Desarrollo Rural Territorial tendrá las siguientes competencias:

1. Articular las políticas de producción y ambiente en los territorios.

2. Aplicar el concepto de desarrollo local sustentable considerando las particularidades productivas, sociales, culturales y económicas de las regiones provinciales. Intervenir en el financiamiento de investigaciones y estadísticas que aporten información a programas de promoción de industrias sustentables promotoras del desarrollo rural.

3. Asistir al Ministro en la creación, modificación, ampliación o reducción de los programas y subprogramas vinculados a las diferentes cadenas y su aplicación en los territorios.

4. Asistir en la elección y designación de los Coordinadores Ejecutivos.

5. Conducir por delegación del Ministro los diferentes programas y subprogramas, participando de las evaluaciones de factibilidad en caso de resultar necesario.

6. Coordinar la transversalidad de los programas con sus pares del Ministerio y de otras reparticiones de igual o diferente jurisdicción las políticas, programas, medidas o acciones que coadyuven a la mejor gestión de los diferentes recursos en forma tal de hacer mas eficaces y eficientes las políticas provinciales

7. Articular y promover la participación e inversión del sector privado en el ámbito de su competencia

8. Asistir al Ministro en las modificaciones normativas o de gestión que en el ámbito de su competencia resulten útiles o necesarias.

9. Asistir al Ministro en sus relaciones interinstitucionales públicas y privadas, nacionales o internacionales en la medida de su requerimiento, pudiendo asumir su representación por delegación.

10. Promover la firma de convenios e instrumentos que faciliten el logro de los cometidos motivo de su competencia.

11. Proponer innovaciones y modificaciones que estime pertinentes, resulten de su conocimiento o desarrollo.

12. Asistir al Ministro en la coordinación y articulación de los diferentes procesos de investigación y desarrollos tecnológicos de las cadenas productivos con los centros provinciales específicos y distintas estructuras del sistema científico y universitario que puedan colaborar en la solución de los problemas detectados, incluyendo lo relativo a la cooperación nacional e internacional.

13. Coordinar los programas y acciones de los Centros de Desarrollo Rural Territorial creados o a crearse o la estructura que haga las veces.

14. Promover y coordinar las asociaciones estratégicos con universidades y el sistema científico para desarrollar, validar y extender los procesos tecnológicos.

15. Entender en los procesos educativos vinculados.

16. Coordinar el sistema de información, estadística, índices, y demás elementos de medición que resulten necesarios para el ámbito de la competencia ministerial, estableciendo circuitos y procesos de circulación de la misma.

17. Intervenir en los procesos de emergencias para ponderar sus dimensiones y trazar escenarios posibles.

18. Coordinar la aplicación de las diversas políticas ministeriales para su aplicación a los centros regionales o estructuras que hagan las veces a los fines de promover el desarrollo local sustentable.

19. Asistir al Ministro para la creación, modificación, ampliación o reducción de los programas y subprogramas del área para la designación de los Coordinadores Ejecutivos de las diferentes Delegaciones regionales o estructura que haga las veces.

20. Desarrollar las evaluaciones macroeconómicas sobre las cuestiones productivas provinciales y sus escenarios contextuales para la toma de decisiones y ajustes de las diferentes políticas sectoriales.

21. Actuar como contraparte de los programas nacionales en el ámbito de su competencia.

22. Entender en la gestión de la administración de campos experimentales o parcelas demostrativas.

- **Misiones y Funciones de las Direcciones Propuestas**

- ***a) Dirección de Producción Sustentable***

1. Evaluar primariamente las factibilidades técnico-económicas de los diferentes modelos y submodelos productivos, analizando trazabilidad y agregación de valor en las mismas, como así también los posibles impactos.
2. Asistir y proponer los programas correspondientes a las cadenas productivas agrícolas, forestales, ganaderas y de productos no tradicionales.
3. Intervenir en la promoción, seguimiento, información y evaluación de dichos programas
4. Intervenir en las requisitorias crediticias o de fomento que se le requieran o que sean consecuencia de su actividad.
5. Participar, colaborar e integrarse con las actividades de las otras áreas ministeriales en lo que resulta motivo de su competencia primaria.
6. Apoyar, monitorear e intervenir en los niveles sanitarios y de calidad de las cadenas y procesos que se gestionen.
7. Proponer modificaciones normativas y de orden administrativo y de gestión con lo procedimientos generales o especiales vinculados a las actividades de la cual resulta competente.
8. Identificar las necesidades de innovación y modificaciones en las cadenas y procesos en los cuales intervenga,
9. Identificar las buenas prácticas productivas, propendiendo a su aplicación local.
10. Propender a garantizar la disponibilidad de materiales genéticos aptos para las distintas cadenas productivas.
11. Entender en la problemática sanitaria de las cadenas mediante políticas preventivas, de control y erradicación de enfermedades y plagas que las afecten.

12. Requerir a las áreas competentes, programas y subprogramas la información tecnológica correspondiente a las diferentes cadenas y procesos productivos que se gestionan en forma pública o privada.

13. Elaborar y difundir los diferentes planes, programas y acciones que se desarrollen y participar en la redacción de los respectivos manuales por cadena o subcadena.

14. Participar en la definición de los criterios que normalizan las autorizaciones, permisos, habilitaciones, las constancias y certificaciones que resultan necesarias para la circulación y comercialización de los bienes motivo de producción

15. Intervenir primariamente en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias productivas o sanitarias en las diferentes cadenas o procesos en que se actúa.

16. Velar por la capacitación permanente del personal del área y los programas.

17. Participar en el racional uso y asignación de los recursos disponibles para los diversos programas.

18. Participar en las relaciones con las organizaciones no gubernamentales y resto de la sociedad civil, sectores privados vinculados a la producción, articulando con el sistema científico y universitario una sinergia de investigación, aplicación y extensión de los conocimientos

b) Dirección de Recursos Naturales y Gestión

1. Proponer las pautas del ordenamiento del territorio provincial en forma armoniosa con los criterios federales y los usos pertinentes a nivel municipal.

2. Generar la información que permita el aprovechamiento integral y sustentable del territorio por parte de los actores públicos y privados.

3. Investigar, desarrollar o requerir información que permitan el mejor uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

4. Promover la preservación de los suelos y el paisaje, con prácticas sustentables.

5. Intervenir en lo relativo a la incidencia ambiental vinculada a las diferentes cadenas productivas de naturaleza agropecuaria que se desarrollen cuando ello resulte de obligaciones normativas o a requerimiento específico.

6. Identificar y requerir a las áreas competentes, y sus actores la información tecnológica correspondiente al componente ambiental de las diferentes cadenas y procesos productivos, primarios, secundarios o terciarios.

7. Asesorar, asistir, e intervenir en la ejecución y gestión de las políticas de cuencas que correspondan.

8. Asesorar, asistir, coordinar e intervenir según corresponda en relación con el uso, aprovechamiento y preservación del recurso agua bajo la forma que el mismo se presente (río, humedal, acuífero, bañado, lagunas, arroyos, endicamientos, etc.).

9. Intervenir en lo relativo a las cuestiones hídricas, propias o compartidas, incluyendo los sistemas de prevención y/o alertas tempranas en materia de inundaciones o situaciones de emergencia sanitaria

10. Intervenir en los proyectos que se le presenten relativo a cambios de usos del suelo y/o aprovechamientos del recurso agua.

11. Intervenir en los programas relativos a producción y desarrollo limpio, sistemas de calidad ambiental, etiquetados ambientales, trazabilidad y certificación ambiental amigable u otros semejantes que se diseñen provincialmente o resulten de aplicación.

12. Elaborar y mantener los datos relativos a los pasivos ambientales provinciales.

13. Intervenir, asesorar, y asistir técnicamente por sí o por convenios con terceros según resulte posible en las instancias de estudios de impacto ambiental, certificaciones de aptitud ambiental, evaluaciones ambientales estratégicas de los diferentes proyectos que se le presenten.

14. Asistir, intervenir, participar y fiscalizar en lo relativo a los sistemas de radicaciones industriales, parques industriales, y procesos de emisiones y efluentes, por su incidencia ambiental.

15. Articular con las Áreas que correspondan la facilitación de la reconversión ambiental de los distintos sectores económicos y laborales trabajando sobre energías renovables y alternativas.

16. Evaluar las factibilidades técnico-económicas de los diferentes proyectos de aprovechamiento sustentable y consistente de recursos naturales productivos, analizando trazabilidades y agregación de valor en las mismas, como así también sus impactos sobre el nivel de empleo, e igualmente determinar en las requisitorias crediticias o de fomento que se le requieran o que sean consecuencia de su actividad en cuanto impactos ambientales generales o específicos se planteen.

17. Articular sistemas que permitan el monitoreo de la fauna en cuanto la diversidad de especies y el universo de sus integrantes, como así también lo relativo a sus movimientos autorizados.

18. Implementar acciones para preservar especies en peligro de extinción combatiendo los sistemas de predación por caza u otros métodos de captura no autorizadas, o sistemas análogos o equivalentes en materia de pesca.

19. Intervenir en las autorizaciones de captura de especies y/o en de cotos de caza, e igualmente con los permisos de pesca delimitando áreas y sistemas de captura.

20. Intervenir en la definición, mantenimiento, preservación y usos que se determinen para las diferentes áreas protegidas con independencia de la jurisdicción y/o programa al cual refieran.

21. Definir los periodos de veda y/ o cupos para las diferentes especies que habitan el suelo el aire y las aguas de los ecosistemas provinciales y conexos.

22. Entender en los programas, proyectos, planes o actividades relativas al bosque nativo, su preservación y su papel como prestador de servicios ambientales, favoreciendo los procesos de certificación, y aprovechamiento sustentable al integrar cadenas de valor.

23. Articular con las comunidades originarias para su arraigo en el territorio y su calidad de vida desde la perspectiva de la sustentabilidad ambiental.

24. Asistir e intervenir en la relación con las organizaciones de la sociedad civil, la producción y el trabajo vinculadas a lo ambiental.

25. Administrar los recursos del plan provincial de manejo del fuego, intervenir en las quemas con fines productivos previa autorización y en la prevención de desastres ambientales ocasionados por actividades del hombre o como consecuencia de hechos naturales o por situaciones concurrentes. , articulando con las diversas jurisdicciones provinciales y nacionales.

26. Intervenir primariamente en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias productivas o sanitarias en las diferentes cadenas o procesos, o ecosistemas en que se actúa.

27. Velar por la capacitación permanente del personal del área y los programas.

28. Proponer innovaciones y modificaciones que estime pertinentes, resulten de su conocimiento o desarrollo, en lo que es el ámbito de su competencia.

c) Dirección de Desarrollo Local

1. Recibir, procesar y encauzar los requerimientos de demandas informativas de las diferentes áreas del Ministerio que se le formulen, buscando modular sus informes para su mejor aplicación en beneficio del desarrollo local.

2. Ejecutar y justificar económicamente la intervención ministerial en el desarrollo o promoción de cadenas productivas o actividades ambientalmente sustentables.

3. Articular, difundir, instalar, promover y coordinar las políticas del Ministerio en las diversas regiones o Subregiones que se determinen.

4. Desarrollar los programas de capacitación y difusión que resulten necesarios conforme las competencias del Ministerio.

5. Detectar, tramitar y obtener asistencias técnicas, de cooperación o financiación disponibles provincial, nacional o internacionalmente de lo que resulte motivo de requerimiento por las áreas internas que se lo formulen.

6. Intervenir y administrar los predios experimentales o parcelas demostrativas sobre las cuales opera o tiene competencia propia, delegada o autorizada el Ministerio, procesando y externalizando la información que se extraiga de tales experiencias.

7. Desarrollar por sí o asociados a los organismos integrantes del sistema científico y universitario públicos o privados la validación de los procesos tecnológicos que se formulen.

8. Diseñar o facilitar asistencia para el diseño de los proyectos requeridos.

9. Generar, recibir, sistematizar, archivar, difundir y publicar la información recibida, confeccionando índices, estadísticas, proyecciones y otras utilidades útiles para la adopción de decisiones.

10. Recibir, procesar, y responder a los requerimientos de información pública del ministerio.

11. Articular con otras redes informativas provinciales y de diferentes jurisdicciones.

12. Facilitar los sistemas de procedimientos electrónicos.

13. Diseñar y operar un sistema simplificado de control de gestión.

14. Elaborar información coyuntural y estratégica que resulte útil para proyectar actividades socio económicas de las diferentes actividades del Ministerio.

15. Intervenir, asesorar, evaluar y proponer acciones a llevarse a cabo en situaciones de emergencia, construyendo escenarios posibles. Activar las señales de prevención o alertas tempranas sobre episodios que puedan generar emergencias productivas o ambientales y que se suceden en el interior provincial.

16. Efectuar el seguimiento, control y accionar correctivamente sobre la gestión de las diversas gerencias territoriales, promoviendo la generación de la información de las actividades de los centros regionales.

d) Dirección de Registro, Control y Fiscalización

1. Intervenir en aquellos procesos contravencionales, proponiendo alternativas al pago de multas por acciones verificables que tiendan a la recomposición del daño ambiental causado, y al mejoramiento de la situación de los recursos naturales o de los entornos ambientales.

2. Ejercer las potestades de la autoridad de aplicación propia o delegada para labrar actas de infracción y tramitar los sumarios pertinentes

3. Intervenir de oficio ante situaciones públicas y notorias de incumplimiento de los deberes ambientales.

4. Aplicar las sanciones previstas y ejecutar las multas correspondientes.

5. Extender la documentación administrativa que supongan permisos, autorizaciones, guías, u otras certificaciones y/o habilitaciones administrativas que no posean una autoridad especial para su emisión, llevando su registro y articulando con los organismos del caso para la circulación informativa y controles respectivos.

6. Intervenir en los procesos de control, auditoría y monitoreo para verificar el cumplimiento de las normas ambientales y/o productivas que resulten de aplicación o los programas planes o convenio que se hubieran establecido con objetivos o

metas ambientales o productivas, vinculados a la utilización de recursos naturales o calidad de la gestión ambiental o sustentabilidad productiva e industrial.

7. Llevar los registros de radicaciones industriales, parques industriales, en orden a tener información y legajos actualizados.

8. Llevar el registro de profesionales y consultorías habilitadas para realizar estudios vinculados a lo ambiental incluyendo lo relativo a los impactos ambientales.

9. Confeccionar los diferentes registros que las actividades sujetas a control determinen, actualizando periódicamente sus datos y confeccionando los respectivos legajos de los registrados, incluyendo la intervención a los fines de determinar las conductas reincidentes. Pudiendo establecer reciprocidades con otros registros o coordinar actividades con organismos afines.

10. Recibir y canalizar las denuncias sobre incumplimientos a deberes y normas ambientales y/o productivas en sede administrativa o judicial.

11. Requerir el auxilio de las fuerzas públicas de seguridad o federales que pueda corresponder para el mejor cumplimiento de sus cometidos.

12. Proponer innovaciones y modificaciones que estime pertinentes, resulten de su conocimiento o desarrollo, en lo que es el ámbito de su competencia.

e) Dirección de Administración y Sistemas

Agrega a sus funciones habituales, las siguientes:

1 Proponer en el ámbito del Ministerio las políticas para la planificación, acceso, manejo y procesamiento de la información y el uso de los servicios de red, a través del uso de las herramientas de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), adoptadas por la provincia de Formosa a través de su área competente.

2.- Coordinar y dirigir el proceso de elaboración del Plan Anual de gestión de la Información del Ministerio, regiones y subregiones para su articulación con el área Provincial pertinente.

3. Entender en lo relativo al desarrollo del personal del Ministerio compatibilizando los objetivos individuales de cada agente con los objetivos y políticas del organismo.

4. Entender en los procesos de formación y capacitación de personal, y en la definición de las responsabilidades de cada puesto con relación a las misiones y funciones ministeriales.

- **Misiones y Funciones de los departamentos Propuestos**

Los departamentos integran la cadena de verticalidades administrativas, y ciertamente existen en el Ministerio de la Producción. Por tanto, respetando esta realidad se los ha redefinido en función de las misiones y funciones establecidas, dejando dos departamentos por Dirección, en una propuesta que los contiene, pero que admite una mayor concentración y asignación de tareas a los programas que nutrirán a los Departamentos. Creemos que es más simple para el decisor administrativo analizar un proyecto con desagregaciones y que luego deba eventualmente fusionarlas o delegarlas, que trabajar a la inversa.

De allí a que si bien la estructura Departamental integra la propuesta, tiene en rigor un sentido más, descriptivo y didáctico que operativo., en tanto admite variantes en su implementación, pero asumimos la más compleja, y es la del detalle .

La Dirección de Producción Sustentable estará articulada con dos Departamentos: Departamento Documentos y Normatización y Departamento de Cadenas Productivas cuyas misiones y funciones resultan:

Departamento Documentos y Normatización

1. Participar en la promoción, seguimiento, información y evaluación de los programas productivos

2. Intervenir en las requisitorias crediticias o de fomento que se le requieran o que sean consecuencia de su actividad.

3. Colaborar e integrarse con las actividades de las otras áreas ministeriales en lo que resulta motivo de su competencia primaria.

4. Proponer modificaciones normativas y de orden administrativo y de gestión con lo procedimientos generales o especiales vinculados a las actividades de la cual resulta competente.

5. Intervenir en la elaboración y difusión de los diferentes planes, programas y acciones que se desarrollen y participar en la redacción de los respectivos manuales por cadena o subcadena.

6. Participar en la definición de los criterios que normatizan las autorizaciones, permisos, habilitaciones, las constancias y certificaciones que resultan necesarias para la circulación y comercialización de los bienes motivo de producción.

7. Velar por la capacitación permanente del personal del área y los programas.

8. Colaborar en el racional uso y asignación de los recursos disponibles para los diversos programas.

Departamento de Cadenas Productivas

1. Intervenir en la valuación de las factibilidades técnico-económicas de los diferentes modelos y submodelos productivos, analizando trazabilidad y agregación de valor en las mismas, como así también los posibles impactos.

2. Asistir y proponer los programas correspondientes a las cadenas productivas agrícolas, forestales, ganaderas y de productos no tradicionales.

3. Apoyar, monitorear e intervenir en los niveles sanitarios y de calidad de las cadenas y procesos que se gestionen.

4. Identificar las necesidades de innovación y modificaciones en las cadenas y procesos en los cuales intervenga,

5. Identificar las buenas prácticas productivas, propendiendo a su aplicación local.

6. Propender a garantizar la disponibilidad de materiales genéticos aptos para las distintas cadenas productivas.

7. Entender en la problemática sanitaria de las cadenas mediante políticas preventivas, de control y erradicación de enfermedades y plagas que las afecten.

8. Intervenir en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias productivas o sanitarias en las diferentes cadenas o procesos en que se actúa.

La Dirección de Recursos Naturales y Gestión estará articulada con dos Departamentos: Departamento de Ordenamiento de Recursos Naturales y Departamento de Gestión y Evaluación cuyas misiones y funciones resultan:

Departamento de Ordenamiento de Recursos Naturales

1. Colaborar en las propuestas de pautas del ordenamiento del territorio provincial en forma armoniosa con los criterios federales y los usos pertinentes a nivel municipal.

2. Intervenir en lo relativo a la incidencia ambiental vinculada a las diferentes cadenas productivas de naturaleza agropecuaria que se desarrollen cuando ello resulte de obligaciones normativas o a requerimiento específico.

3. Asesorar, asistir, e intervenir en la ejecución y gestión de las políticas de cuencas que correspondan.

4. Asesorar, asistir, coordinar e intervenir según corresponda en relación con el uso, aprovechamiento y preservación del recurso agua bajo la forma que el mismo se presente (río, humedal, acuífero, bañado, lagunas, arroyos, endicamientos, etc.)

5. Intervenir en lo relativo a las cuestiones hídricas, propias o compartidas, incluyendo los sistemas de prevención y/o alertas tempranas en materia de inundaciones o situaciones de emergencia sanitaria

6. Participar en los proyectos que se le presenten relativo a cambios de usos del suelo y/o aprovechamientos del recurso agua.

7. Intervenir en los programas relativos a producción y desarrollo limpio, sistemas de calidad ambiental, etiquetados ambientales, trazabilidad y certificación ambiental amigable u otros semejantes que se diseñen provincialmente o resulten de aplicación.

8. Proponer acciones para preservar especies en peligro de extinción.

9. Velar por que los sistemas de caza y/o pesca sean compatibles con la preservación de las especies.

10. Asesorar en la definición de los periodos de veda y/ o cupos para las diferentes especies que habitan el suelo el aire y las aguas de los ecosistemas provinciales y conexos.

11. Participar en la articulación con las comunidades originarias para su arraigo en el territorio y su calidad de vida desde la perspectiva de la sustentabilidad ambiental.

12. Intervenir en la administración de los recursos del plan provincial de manejo del fuego, intervenir en las quemas con fines productivos previa autorización y en la prevención de desastres ambientales ocasionados por actividades del hombre o como consecuencia de hechos naturales o por situaciones concurrentes, articulando con las diversas jurisdicciones provinciales y nacionales.

13. Participar en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias productivas o sanitarias en las diferentes cadenas o procesos, o ecosistemas en que se actúa.

Departamento de Gestión y Evaluación

1. Generar la información que permita el aprovechamiento integral y sustentable del territorio por parte de los actores públicos y privados.

2. Investigar, desarrollar o requerir información que permitan el mejor uso y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

3. Identificar y requerir a las áreas competentes, y sus actores la información tecnológica correspondiente al componente ambiental de las diferentes cadenas y procesos productivos, primarios, secundarios o terciarios.
4. Elaborar y mantener los datos relativos a los pasivos ambientales provinciales.
5. Intervenir, asesorar, y asistir técnicamente por sí o por convenios con terceros según resulte posible, en las instancias de estudios de impacto ambiental, certificaciones de aptitud ambiental, evaluaciones ambientales estratégicas de los diferentes proyectos que se le presenten.
6. Participar y fiscalizar en lo relativo a los sistemas de radicaciones industriales, parques industriales, y procesos de emisiones y efluentes, por su incidencia ambiental.
7. Participar en la articulación con las Áreas que correspondan la facilitación de la reconversión ambiental de los distintos sectores económicos y laborales trabajando sobre energías renovables y alternativas.
8. Asesorar en la evaluación de las factibilidades técnico-económicas de los diferentes proyectos de aprovechamiento sustentable y consistente de recursos naturales productivos, analizando trazabilidades y agregación de valor en las mismas, como así también sus impactos sobre el nivel de empleo, e igualmente determinar en las requisitorias crediticias o de fomento que se le requieran o que sean consecuencia de su actividad en cuanto impactos ambientales generales o específicos se planteen.
9. Participar en la articulación de los sistemas que permitan el monitoreo de la fauna en cuanto la diversidad de especies y el universo de sus integrantes, como así también lo relativo a sus movimientos autorizados.
10. Participar en las autorizaciones de captura de especies y/o de cotos de caza, e igualmente con los permisos de pesca delimitando áreas y sistemas de captura.

11. Intervenir en la definición, mantenimiento, preservación y usos que se determinen para las diferentes áreas protegidas con independencia de la jurisdicción y/o programa al cual refieran.

12. Entender en los programas, proyectos, planes o actividades relativas al bosque nativo, su preservación y su papel como prestador de servicios ambientales y proveedor de materias primas, favoreciendo los procesos de certificación, y aprovechamiento sustentable al integrar cadenas de valor.

13 Asistir e intervenir en la relación con las organizaciones de la sociedad civil, la producción y el trabajo vinculadas a lo ambiental.

14. Intervenir primariamente en las situaciones que pueden dar lugar a emergencias productivas o sanitarias en las diferentes cadenas o procesos, o ecosistemas en que se actúa.

15. Velar por la capacitación permanente del personal del área y los programas.

La Dirección de Desarrollo Local estará articulada con dos Departamentos: Departamento de Articulación Diseño y Desarrollo y Departamento de Difusión y Control cuyas misiones y funciones resultan:

Departamento de Articulación Diseño

1. Intervenir en la ejecución y justificación económica de la intervención Ministerial en el desarrollo o promoción de cadenas productivas o actividades ambientalmente sustentables.

2. Participar en la articulación, difusión, instalación y coordinación de las políticas del Ministerio en las diversas regiones o subregiones que se determinen.

3. Intervenir en la administración de los predios experimentales o parcelas demostrativas sobre las cuales opera o tiene competencia propia, delegada o autorizada el Ministerio, procesando y externalizando la información que se extraiga de tales experiencias.

4. Desarrollar por si o asociados a los organismos integrantes del sistema científico y universitario públicos o privados la validación de los procesos tecnológicos que se formulen.

5. Participar en el diseño o facilitar asistencia para el diseño de los proyectos de desarrollo requeridos.

6. Elaborar información coyuntural y estratégica que resulte útil para proyectar actividades socio económicas de las diferentes actividades del Ministerio.

7. Participar, asesorar, evaluar y proponer acciones a llevarse a cabo en situaciones de emergencia, construyendo escenarios posibles. Activar las señales de prevención o alertas tempranas sobre episodios que puedan generar emergencias productivas o ambientales y que se suceden en el interior provincial.

8. Colaborar en el seguimiento, control y accionar correctivamente sobre la gestión de las diversas gerencias territoriales, promoviendo la generación de la información de las actividades de los centros regionales.

Departamento de Difusión y Control

1. Recibir, procesar y encauzar los requerimientos de demandas informativas de las diferentes áreas del Ministerio que se le formulen, buscando modular sus informes para su mejor aplicación en beneficio del desarrollo local.

2. Colaborar en el desarrollo de los programas de capacitación y difusión que resulten necesarios conforme las competencias del Ministerio.

3. Detectar, tramitar y obtener asistencias técnicas, de cooperación o financiación disponibles provincial, nacional o internacionalmente de lo que resulte motivo de requerimiento por las áreas internas que se lo formulen.

4. Generar, recibir, sistematizar, archivar, difundir y publicar la información recibida, confeccionando índices, estadísticas, proyecciones y otras, útiles para la adopción de decisiones.

5. Recibir, procesar, y responder a los requerimientos de información pública del Ministerio.

6. Intervenir en la articulación con otras redes informativas provinciales y de diferentes jurisdicciones.

7. Facilitar los sistemas de procedimientos electrónicos.

8. Intervenir en el diseño y articulación de un sistema simplificado de control de gestión.

La Dirección de Registro, Control y Fiscalización operará con dos Departamentos: Departamento de Fiscalización y Sanciones y Departamento de Habilitaciones y Registros cuyas misiones y funciones resultan:

Departamento de Fiscalización y Sanciones

1. Colaborar en el ejercicio de las potestades de la autoridad de aplicación propia o delegada para labrar actas de infracción y tramitar los sumarios pertinentes

2. Intervenir de oficio ante situaciones públicas y notorias de incumplimiento de los deberes ambientales y productivos.

3. Aplicar las sanciones previstas y ejecutar las multas correspondientes, pudiendo proponer alternativas de acciones sustitutivas de recomposición de los daños causados.

4. Intervenir en los procesos de control, auditoría y monitoreo para verificar el cumplimiento de las normas ambientales y/o productivas que resulten de aplicación o los programas, planes o convenio que se hubieran establecido con objetivos o metas ambientales o productivas, vinculados a la utilización de recursos naturales o calidad de la gestión ambiental o sustentabilidad productiva e industrial.

5. Recibir y canalizar las denuncias sobre incumplimientos a deberes y normas ambientales y/o productivas en sede administrativa o judicial.

6. Requerir el auxilio de las fuerzas públicas de seguridad o federales que pueda corresponder para el mejor cumplimiento de sus cometidos.

Departamento de Habilitaciones y Registros

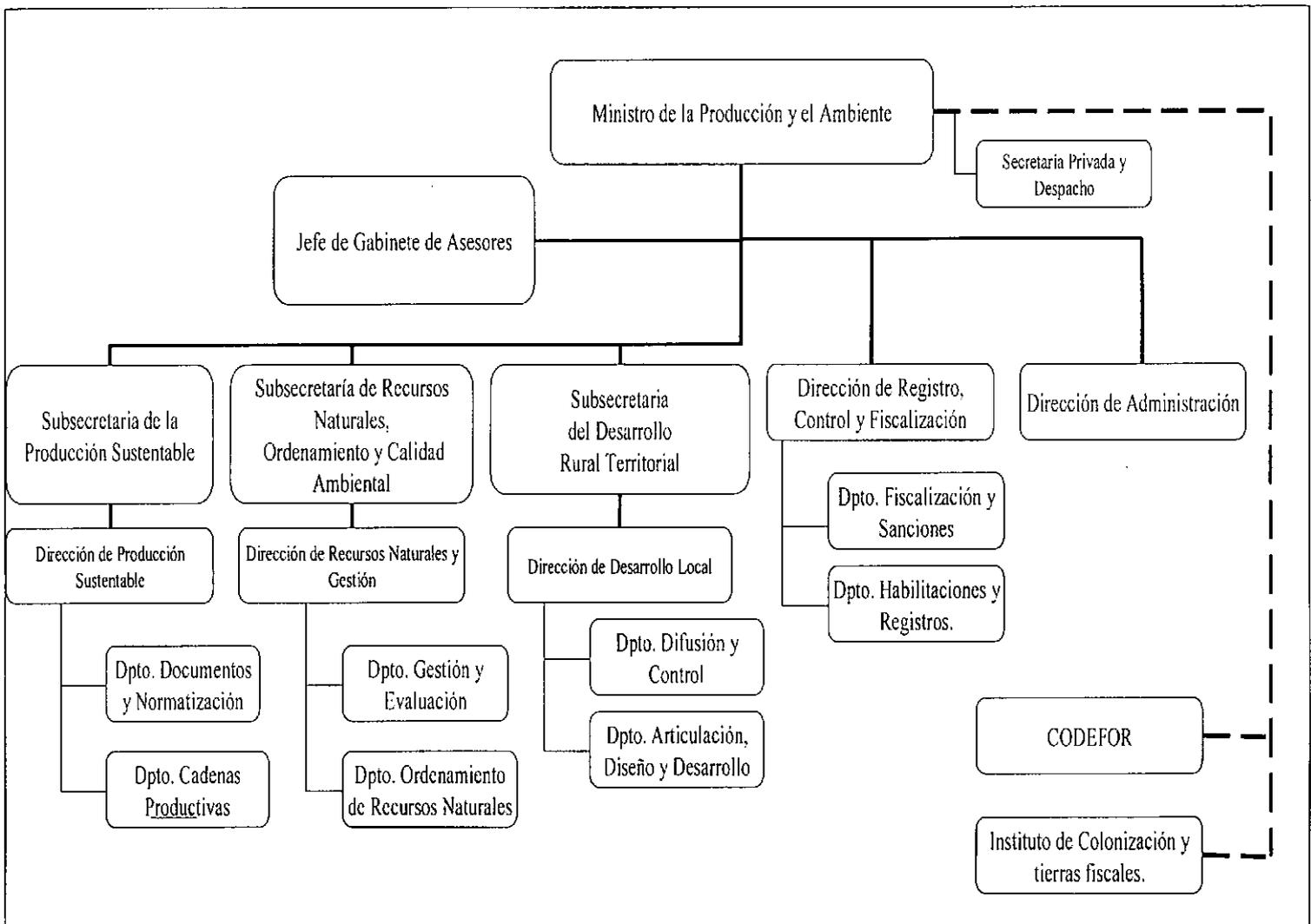
1. Extender la documentación administrativa que supongan permisos, autorizaciones, guías, u otras certificaciones y/o habilitaciones administrativas que no posean una autoridad especial para su emisión, llevando su registro y articulando con los organismos del caso para la circulación informativa y controles respectivos.

2. Articular con los registros de radicaciones industriales, parques industriales, en orden a tener información y legajos actualizados para verificar la efectiva aplicación de las normas que resulten de aplicación.

3. Llevar el registro de profesionales y consultoras habilitados para realizar estudios vinculados a lo ambiental.

4. Participar en la confección de los diferentes registros que las actividades sujetas a control determinen, actualizando periódicamente sus datos y confeccionando los respectivos legajos de los registrados, incluyendo la intervención a los fines de determinar las conductas reincidentes, pudiendo establecer reciprocidades con otros registros o coordinar actividades con organismos afines.

ANEXO



4. DIMENSIONAMIENTO DE HERRAMIENTAS DE OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN: PROPUESTA DE NUEVOS PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES CON LA UTILIZACIÓN DE LO EXISTENTE A NIVEL PROVINCIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL. SE MARCARÁN ASPECTOS ESTRUCTURALES DEL FUNCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO, TENDIENTE A MEJORAR EL LOGRO DE OBJETIVOS Y PRODUCTOS VINCULADOS AL RÉGIMEN DE EMPLEO, PROCEDIMIENTOS Y CONTRATACIONES VIGENTES EN LA PROVINCIA

Las herramientas de optimización de gestión se constituyen bajo un esquema de planificación, bajo el contorno de la previsión y ejecución de los servicios. Sintéticamente podemos decir que la planificación tradicional supone que se puede pensar en el futuro sólo teniendo en cuenta lo que la institución prevé realizar y considerando que los ciudadanos estarán satisfechos con su actuación. En este caso la planificación es una tarea absolutamente técnica, donde se desagrega la política pública hasta llegar a la mínima tarea necesaria para ejecutarla. El hecho de que resulte sólo una tarea técnica no desmerece su importancia ni el grado de compromiso necesario para su elaboración.

En cambio en la planificación estratégica se incorpora al trabajo técnico el punto de vista de todos los actores que de una forma u otra participarán en la implementación de una política, tanto para favorecerla como para perjudicarla.

En cualquiera de los casos la planificación tiene su correlato más concreto en el presupuesto. En el caso del presupuesto por programas que es el que utiliza el Gobierno de la Provincia de Formosa y por ende el Ministerio bajo análisis, en un contexto teórico de supuestos de ingresos define cada uno de los programas, subprogramas, actividades, proyectos y obras que se llevarán a cabo en el curso del siguiente año. Para que así sea determina la cantidad y calidad de los elementos que se requieren para cada una de las acciones cuya sumatoria constituirá el producto terminado o el servicio que llega al ciudadano. Esos elementos están englobados en las definiciones de cantidad y calidad de:

- a) personal : tanto de planta permanente, como de gabinete, transitoria, contratados y pasantes
- b) bienes de consumo: entendiéndose básicamente que se trata en el caso del Ministerio de artículos de librería y papelería
- c) servicios: como alquileres, gas, luz, teléfono, imprenta, fletes, etc.
- d) Bienes de uso: como computadoras, impresoras, *server*, escritorios, sillas, por un lado y por el otro todas las obras que se realicen y que signifiquen una inversión que requiera la realización de planos y estudios de proyectos.
- e) Transferencias: conformada por los fondos que se entregan a los particulares, como becas, o al sector privado, como subsidios, con un fin específico que el sector público no puede o no quiere cumplir por sí mismo.

El trabajo en conjunto de la estructura con el sistema presupuestario provoca la asignación de recursos a cada una de las áreas definidas, y esto significa claramente la delegación de la autoridad para autorizarlos con el fin específico que se le ha asignado. En el trabajo con un presupuesto por programa, que el Ministerio ya ha empezado a utilizar, se deben determinar metas o resultado ha alcanzar, de tal forma que se le asigna los recursos, se le otorga la autoridad para usarlos pero también existe la responsabilidad de la rendición de cuentas de los mismos. El resultado concreto del cruce de estructura y presupuesto es el diseño y la organización misma.

El crédito vigente para el Ministerio de la Producción para el ejercicio 2007 cuenta con ocho programas aprobados: Actividades Centrales, Protección de la Sanidad Vegetal, Protección de la Sanidad Animal, Servicios de Extensión para la Producción Primaria, Administración de los Recursos Forestales, Control y Protección de los Recursos Fáunicos, Administración de los Recursos Hídricos y Programa Ganadero Provincial. Distribuyéndose el 93 % del presupuesto entre los programas Actividades Centrales, Protección de la Sanidad Vegetal de la Provincia, Administración de Recursos Forestales y Protección de la Sanidad Animal.

Se denota la necesidad de apropiarse más enteramente de la herramienta de gestión que constituye el presupuesto por programa, con la intervención de personal técnico calificado para su elaboración, ejecución y fundamentalmente para el seguimiento. Es de destacar que en el presupuesto bajo análisis el Ministerio no tiene asignados fondos para la adquisición de bienes de uso. Atento que forma parte del capital institucional y de las prioridades a resolver por el Ministerio, la informatización generalizada del mismo, se recomienda evaluar la posibilidad de incorporar equipamiento informático por medio del uso de créditos externos que el gobierno provincial avale.

Debe tenerse en cuenta que el elemento que permite realizar el seguimiento y detectar desvíos lo constituye las metas, la fijación de un objetivo y de una cantidad y calidad cierta de lo que quiero alcanzar en el próximo ejercicio y para lo cual se me afectan recursos en concordancia con las erogaciones que estime necesarias cuando calcule mis metas. Es en esa definición de metas donde se

recomienda profundizar a fin de contar con la posibilidad de ajustar las previsiones y transparentar los procesos.

Dentro del esquema que se viene desarrollando y para cualquier proyecto que se quiera llevar adelante y cualquier herramienta que se quiera implementar para optimizar la gestión siempre el personal será el recurso clave. En el caso del Ministerio de Producción que tiene afectados en su prepuesto una dotación de 950 personas, solo el 90 % cumple funciones en el Ministerio ya que el resto se encuentra adscrito a otros sectores del gobierno. Del resto de la dotación 61 están afectados a la Dirección de Administración y el resto se distribuye en las restantes áreas. El presupuesto aprobado para el ejercicio 2007 da un promedio unitario mensual de \$ 1200.- de gasto en personal.

Los rasgos sobresalientes de la dotación que consisten en el escaso nivel de capacitación y un alto promedio de edad hacen imprescindible adoptar decisiones que puedan revertir la situación planteada, siendo en muchos casos aconsejable la realización de acciones de entrenamiento que permitan mostrar al ciudadano un servicio con mayor calidad.

Con respecto a la nueva estructura organizativa que este trabajo propicia resta la definición del uso de una herramienta fundamental como lo es la definición de los puestos de trabajo. Un puesto de trabajo es un lugar de la organización que puede ser ocupado por sólo una persona por vez. La suma de los puestos de trabajo asignados a una unidad organizativa constituye la planta de puestos de la misma.

Cada puesto de trabajo hereda de las competencias de la unidad a la que pertenecen ciertas actividades denominadas tareas. De estas tareas y de las condiciones en que deben ser realizadas se deducen los requisitos profesionales necesarios, que pueden ser descritos en términos de perfiles profesionales. Los puestos de trabajo pueden estar ocupados o vacantes.

Si bien en toda organización resulta importante la definición de los puestos de trabajo resulta en el caso del Ministerio de Producción un eslabón fundamental en la camino a la optimización de su gestión. Las características de la dotación analizadas en los trabajos previos y sintetizados en el actual, hacen prever la ausencia, en el

momento de la determinación de los puestos de trabajo, de una dotación con los perfiles necesarios para llevar adelante las políticas que lleva a cabo el Ministerio.

Otra herramienta que tiende a la optimización del funcionamiento de las instituciones la constituyen el relevamiento y diseño de circuitos administrativos, que se formalicen en los respectivos manuales de procedimientos. En los relevamientos efectuados se ha detectado la ausencia de los mismos, por lo cual se resalta la necesidad de encarar la redacción de los circuitos que recorren las diversas áreas del Ministerio y constituyen la forma de hacer las cosas para alcanzar el producto que llega al ciudadano. Debe quedar claro que previo a un diagnóstico de los citados procesos administrativos se debe evaluar la potencialidad de optimización de los mismos.

En el marco de los manuales de procedimientos se recomienda encarar la revisión de la normativa vigente y de los formularios en uso.

Resulta importante resaltar que cuando se analizan los circuitos cada etapa debe contar con la incorporación de un valor agregado ya sea en forma de decisión que aprueba o rechaza lo actuado, intervención técnica o control.

Las estadísticas e informes y la capacidad de acceso global a los datos asociados ha sido prevista en la formulación de la nueva estructura organizativa.

Por otra parte la evaluación como técnica administrativa ayuda a mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño. El uso de indicadores de desempeño como herramientas de evaluación provoca adecuaciones en los procesos internos, aporta mayor transparencia a la gestión pública y motivar a los empleados públicos a dar prioridad a la perspectiva del ciudadano y del usuario del servicio.

Con respecto al sistema de contrataciones y ampliando lo descrito en el informe previo, el relevamiento muestra que el Ministerio se ocupa de la adquisiciones de bienes y servicios que no pueden ser programadas previamente. La ausencia de previsibilidad que se menciona hace prudente contar con un circuito

administrativo escrito que determine claramente las condiciones que deben cumplir ese tipo de compras.

Por último y con respecto al régimen de empleo se informa que se encuentra normado por el Estatuto para el Personal de la Administración Pública Provincial – Decreto N° 696/78. Atento el tiempo transcurrido desde su aprobación se recomienda su revisión normativa. Asimismo el Decreto 815/05 aprobó el escalafón general que se encuentra vigente, con quince categorías y una remuneración compuesta por una asignación de la categoría, un adicional por reestructuración, un suplemento especial, adicional por presentismo y adicional por función.

Como síntesis y conclusión de las actividades y programas que se recomiendan utilizar para la optimización de la gestión se señala:

1. extender la planificación tradicional a todos los ámbitos del Ministerio con sustento en el presupuesto
2. acentuar el uso de presupuesto por programas
3. informatización del Ministerio
4. capacitación del personal
5. incorporación de personal técnico calificado
6. definición de puestos de trabajo
7. diseño de circuitos administrativos
8. revisión normativa
9. evaluación de desempeño
10. proyectar el uso de la planificación estratégica

5. DISEÑAR UN MARCO NORMATIVO INSTITUCIONAL AMBIENTAL DE CONTENCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. SOBRE LA BASE DE LA NORMATIVA DE PRESUPUESTOS MÍNIMOS SE ESTABLECERÁN PAUTAS DE COMPLEMENTACIÓN NORMATIVA.

5.1. PANORAMA PROVINCIAL

Un rastreo de la normativa vinculada al sector permite detectar las siguientes normativas, sin perjuicio de señalar que debe mejorarse la base de datos de acceso dado que la tarea fue posible por la facilitación del personal de las diversas áreas, que en muchos casos acercaron las mismas, por cuanto no se encuentran digitalizadas. Si esto resulta complejo para un experto, que adicionalmente cuenta con la colaboración publica, es predecible que la información legal se torna de difícil¹ obtención para el ciudadano común.

En efecto, dada la cuantía de normas que alcanzan directa o indirectamente las funciones que corresponde a este organismo, varias se encuentran sin reglamentación vigente, lo que dificultan la operatividad de las mismas.

Así y a modo ejemplo, la materia de caza y pesca se encontraba regulada por la ley Provincial N° 305, y en el año 1993 es parcialmente derogada, especialmente el capítulo de Caza, y entra a regir por adhesión, la ley Nacional N° 22.421, pero no adhiere a su Decreto Reglamentario N° 666/97, lo que dificulta considerablemente su aplicación.

Luego la Cámara de Diputados de la Provincia Sanciona la ley N° 1314-código Rural –que se cita mas abajo - el que contiene normas referentes a la caza y la pesca, reglando la actividad en forma conjunta con la ley Nacional, ambas sin reglamentación a la fecha.

En otros casos, ante la necesidad de contar con normativas que den soporte a la legalidad vigente se han ratificado Resoluciones Ministeriales a través de Decretos.

Así el N° 51/98 reglamenta la ley N° 488 de Riqueza Forestal, la que ratifica una resolución ministerial, y no alude que articulo reglamenta.

¹ Los textos se agregan en el soporte informático atenta su extensión.

A la fecha sería necesaria la reglamentación del cuerpo legal mencionado.

También se encuentra sin reglamentar la ley 1060, teniéndose en cuenta que la misma rigen lo referente a la Política Ecológica y Ambiental.

Constitución de la Provincia de Formosa. Año 2003

- 1. Ley 305 de Fauna.**
- 2. Código de Aguas Ley 1246**
- 3. Código Rural Ley 1314**
- 4. Ley 1060. Política Ecológica.**
- 5. Ley 1208. Silvicultura.**
- 6. Decreto 51/ 98 Trabajos de Desmonte.**
- 7. Ley 774. Nueva denominación para el Instituto Provincial de Asistencia a la Producción (I.P.A.P.)-
a la Producción (I.P.A.P.)-.**
- 8. Ley 1335. Sistema provincial de reservas de biosfera.**
- 9. Ley 113. Colonización y Tierras Fiscales.**
- 10. Ley 1100. Créditos a pobladores de Tierras Fiscales.**
- 11. Ley 1211. Sistema de Adjudicación al ocupante de Tierras Fiscales.**
- 12. Ley 1471. Afectación del bañado La estrella al dominio Público Provincial.**
- 13. Ley 426. Integral del Aborigen.**
- 14. Ley 1065. Defensoría del Pueblo.**
- 15. Decreto N° 1.584/67 Refugios naturales y santuarios.**

16. **Ley 1210. Residuos Biopatogénicos.**
17. **Ley 1092. Ratificación del Pacto Federal Ambiental.**
18. **Ley 1206. Prohibición de pesca con red.**
19. **Ley 1390. Actualización del Código Procesal Administrativo.**
20. **Ley 1028. Régimen Comunal.**
21. **Ley 1135. Adhesión a la Ley Nacional 24051 de Residuos Peligrosos.**
22. **Ley 1097. Adhesión a la ley 20284 sobre preservación del Aire.**
23. **Decreto N° 557 Procedimiento para la realización de las audiencias públicas**
24. **Ley 488. Ley de Riqueza Forestal. S/ reglamentar**

5.2. PANORAMA NACIONAL

Hoy en día tenemos la siguiente normativa sobre presupuestos mínimos, a que aludimos en el informe anterior:

- a. Ley 25 612 sobre Gestión de Residuos Industriales y de Actividades de Servicios.
- b. Ley 25670. Gestión de los PCB.
- c. Ley 25675. Política Ambiental Nacional.
- d. Ley 25688. Régimen de Aguas.
- e. Ley 25831. Libre Acceso a la Información Pública Ambiental.
- f. Ley 26.188. Cuenca Matanza Riachuelo.
- g. En proceso de aprobación parlamentaria: Ley sobre el Bosque Nativo.

- h. Sin entrar en esta categoría conceptual pero de indudable impacto provincial la ley 24051 de Residuos Peligrosos.

Asimismo la riqueza conceptual que determina el artículo 41 de la Constitución Nacional que impone una serie de derechos pero también de deberes.

A.- OBJETIVOS/VALORES/PRINCIPIOS

	OBJETIVOS/VALORES/PRINCIPIOS
<p>ARTICULO 41:</p> <p>Todos los habitantes gozan del derecho a un <u>ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano</u> y para que las <u>actividades productivas</u> satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las <u>generaciones futuras</u>; y tienen el deber de <u>preservarlo</u>. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de <u>recomponer</u>, según lo establezca la ley.</p> <p>Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del</p>	<p>Ellos son</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“ambiente sano”</i> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad de Vida ▪ Salud ▪ Infraestructura que haga posible las primeras (agua, hospitales, eliminación de sectores con pasivos ambientales, etc.) <p><i>“equilibrado”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación Hombre/Entorno, armoniosa y permanente <p><i>“apto para el desarrollo”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo sustentable o sostenible. <p><i>“para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes”</i></p>

<p>patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.</p> <p>Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarias, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.</p> <p>Se prohíbe el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.</p>	<p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumo moderado y orientado ▪ Incorporación del paradigma ambiental a las cuestiones agropecuarias e industriales masivamente. <p><i>“sin comprometer las de generaciones futuras”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyección generacional solidaria ▪ Restricciones presentes con vistas al futuro. ▪ Posibles compensaciones temporales por restricciones o la incorporación de la noción de servicios ambientales. <p><i>“preservación”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Precaución/prevención/cuidado / <p>Mantenimiento/corrección en las fuentes / inversiones</p> <p><i>“recomponer”</i></p> <p>Que a su vez importa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como respuesta a contaminar / pagar una nueva situación, que supone retrotraer las cosas a estados anteriores. ▪ Requiere de programas e inversiones y cese de conductas negativas.
---	---

B. DEBERES LEGALES

<p>ARTICULO 41:</p> <p>Todos los habitantes <u>gozan del derecho</u> a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de recomponer, según lo establezca la ley.</p> <p>Las autoridades proveerán a <u>la protección de este derecho</u>, a la <u>utilización racional</u> de los recursos naturales, a la <u>preservación del patrimonio natural y cultural</u> y de <u>la diversidad biológica</u>, y a la información y educación ambientales.</p>	<p>(Positivos o negativos) DE GESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>“garantía”</i> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gozar del derecho / posibilidad de ejercerlo ▪ Mejorar las condiciones de inclusión para poder gozar y ejercer derechos. ▪ <i>“protección de este derecho”</i> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilización de las técnicas del estado de derecho (policía, justicia, normas, programas, incentivos, subsidios, fomento, etc.) ▪ <i>“utilización racional”</i> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimientos, establecimiento de prioridades en nuevas formas de utilización. ▪ Control de los actuales niveles de utilización de las energías y de los recursos en general. ▪ Planificación ▪ Incorporación de buenas prácticas como concepto y conducta generalizada. ▪ Premios por comportamientos. ▪ <i>“preservaciones patrimoniales”</i> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento, inventario y Control ▪ Diligencia ▪ Inversiones para su mantenimiento. ▪ <i>“diversidad biológica”</i>
--	---

<p>Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, <u>las necesarias para complementarias, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.</u></p> <p>Se <u>prohíbe el ingreso</u> al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.</p>	<p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información / Conocimiento ▪ Generación de Mapa e inventario de ecosistemas y de la biodiversidad contenida en ella. ▪ Políticas activas y rápidas de protección. ▪ Defensa de la potencialidad genética de la misma. <p>▪ <i>“información”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de información ambiental adecuada. ▪ Acceso / Difusión / Participación ▪ Sistemas de retroalimentación informativa. <p>▪ <i>“educación”</i></p> <p>Que a su vez importa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La incorporación de contenidos ambientales en contexto. ▪ La Formal e informal ▪ Los Hábitos culturales ▪ Las modificaciones en contenidos. ▪ La difusión de experiencias exitosas. <p>▪ <i>“prohíbe el ingreso”</i></p> <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control ▪ Sanciones <p>▪ <i>“Coordinación Interjurisdiccional” (de las Autoridades)</i></p> <p>Que a su vez importa</p>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modificación de prácticas compartimentadas de gestión pública no sólo en el propio nivel sino en relación a estructuras de diferentes jurisdicciones. ▪ Agrupamientos territoriales. ▪ Manejo de ecosistemas conforme su situación territorial adaptando las estructuras al mismo. ▪ Suscripción de convenios y acuerdos. ▪ Generación de fondos operativos para obtener resultados. ▪ Mecanismos sancionatorios o coercitivos para garantizar cumplimientos². <p><i>Planificación, posibilidad y capacidad de respuestas, logística instalada permanente.</i></p> <p>Que a su vez importa la existencia de un área fortalecida capaz de materializar sus programas, con los mínimos recursos necesarios.</p>
--	--

C. CON RELACIÓN A LOS CIUDADANOS

<p>ARTICULO 41:</p> <p>Todos los habitantes <u>gozan del derecho</u> a un</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ "gozan del derecho" <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de disfrute. ▪ Posibilidad de exigencia. ▪ Establecimiento de mecanismos administrativos ágiles para satisfacer esta
--	--

² El caso conocido como "Matanza-Riachuelo" es hoy un claro ejemplo de esta coordinación necesaria.

<p>ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las <u>actividades productivas</u> satisfagan las <u>necesidades presentes</u> sin comprometer las de las <u>generaciones futuras</u>; y tienen el deber de <u>preservarlo</u>. El daño ambiental generará prioritariamente la obligación de <u>recomponer</u>, según lo establezca la ley.</p> <p>Las autoridades proveerán a la protección de este derecho, a la utilización racional de los recursos naturales, a la preservación del patrimonio natural y cultural y de la diversidad biológica, y a la información y educación ambientales.</p> <p>Corresponde a la Nación dictar las normas que contengan los presupuestos mínimos de protección, y a las provincias, las necesarias para complementarias, sin que aquéllas alteren las jurisdicciones locales.</p>	<p>demanda de derechos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “actividades productivas” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Limites autoimpuestos. ▪ Optimizaciones conforme oportunidades vinculado a la producción limpia. ▪ Evaluaciones de Impacto singular o evaluaciones ambientales estratégicas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ “necesidades presentes” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas empresariales amigables al medio y en función de la optimización o reinversión en los insumos naturales utilizados. <ul style="list-style-type: none"> ▪ “generaciones futuras” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de la mejor tecnología disponible. ▪ Procesos de calidad permanente. ▪ Consumos orientados a insumos/ productos amigables con el medio. <ul style="list-style-type: none"> ▪ “deber de preservarlo” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Acciones positivas. ▪ Ejercicio de la responsabilidad social empresaria. <ul style="list-style-type: none"> ▪ “recomponer” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compromisos patrimoniales ▪ Afectaciones de fondos en fideicomisos para
--	---

<p>Se <u>prohíbe</u> el ingreso al territorio nacional de residuos actual o potencialmente peligrosos, y de los radiactivos.</p>	<p>ello.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ “prohíbe” <p>Que a su vez importa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento ▪ Denuncia de infractores para la sana competitividad ambiental.
--	---

Por tanto veremos algunos impactos necesarios de este panorama en tres niveles a través de los puntos siguientes.

5.3. EL NIVEL PARLAMENTARIO

Desde el punto de vista de lo legislativo se propone crear una estrategia conjunta Ejecutivo-Legislativo que acuerde un programa común y que propenda a una normativa que atienda a estructurar un plexo normativo con base en los siguientes conceptos ambientales e mayor envergadura e importancia:

- 5.3.1. Ley de Ordenamiento Territorial en consonancia con lo que se avance en el orden nacional en la materia.
- 5.3.2. Las derivaciones sustantivas emergentes de la ley 1060 sobre políticas de los recursos naturales con prioridad sobre el tema de flora-fauna en el marco de estrategias sobre Biodiversidad, en atención al inicio de funcionamientos de la CONADIBIO, en lo que podría ser una Ley sobre Flora y Fauna, conteniendo aspectos generales de la sustentabilidad, y dos partes especiales abordando cada una de ellas uno de los recursos. Esto tendría lógica en el sistema centralizado de diseño institucional propuesto, en donde existen áreas

comunes para diversidades temáticas (Registro, sanciones, fomento, proyectos, etc.)

"...a)- La atmósfera... b)- El agua. c)- El suelo. d)- La fauna. e)- La flora.

f)- Las áreas protegidas y los recursos paisajísticos..." (Texto de la ley 1060)

5.3.3. Una ley Provincial de Bosques incluyendo lo relativo al implantado y nativo en función de la normativa nacional sobre presupuestos mínimos en el tema y atendiendo a la racionalidad de que la política de bosques debe ser única desdoblada en las dos variantes citadas.

5.3.4. Una Ley sobre radicaciones industriales atento el desarrollo potencial de la Provincia, para mantenerla rica en sus activos ambientales sin generarle pasivos en tal sentido fruto del crecimiento y desarrollo.

5.4. EL NIVEL INTERADMINISTRATIVO PROVINCIAL

5.4.1. Reglamentación de las normas

✓ vinculadas a las leyes 1060 y 488

5.4.2. Coordinaciones

Establecer programas conjuntos con:

- a. Ministerio de Economía Hacienda y Finanzas a los fines de la temática industrial.
- b. Ídem con el mismo ministerio por temas de pesca local, regional e internacional.

- c. Ministerio de Cultura y Educación a los fines de la educación y formación ambiental.
- d. Ministerio de Planificación Inversión Obras y servicios Públicos a los fines de las evaluaciones de impactos de las obras.
- e. Ministerio de Gobierno a los fines de la inclusión de los Municipios en las actividades específicas apuntando al desarrollo local.
- f. Ministerio de Turismo para lo relativo al desarrollo turístico amigable con el ambiente.
- g. Ministerio de Desarrollo Social: para las problemáticas de inclusión social en los aprovechamientos sustentables

Atento la estructura actual de divisiones ministeriales de la Provincia no es aconsejable pretender acumulaciones competenciales, sino operar a través de sistemas coordinados, complementarios, o articulados que son dables de materializar en programas que tengan la aprobación vía Resoluciones Ministeriales Conjuntas, y en consecuencia resultan obligaciones análogas para ambas líneas de trabajo administrativas.

5.5. EL NIVEL INTERORGÁNICO MINISTERIAL.

5.5.1. Reglamentación de la propuesta de modificación Normativa

La modificación de la Ley que otorga competencias al Ministerio de la Producción, supondrá una necesaria revisión de tipo integral de sus actividades.

En tal sentido, es factible afirmar que la totalidad de normas que hoy se aplican cuya diversidad, rangos, e imprecisión no es menor, estarán sujetas a un test práctico de funcionalidad, tanto para las áreas productivas como para las ambientales.

La identificación y prioridad obedecerá a las formas en que la propuesta se vaya concretando e implementando. En este sentido lo importante es que cada

sector reformulado lo sea integralmente, sin pretender todo al mismo tiempo, lo que la experiencia indica que es sólo una expresión voluntarista y de bajo nivel de concreción.

5.5.2. Reglamentaciones de Leyes

Habría que crear un programa normativo paralelo que contenga:

- con los plazos que las normas establezcan para reglamentaciones de las leyes que se sancionen, con cronogramas internos de trabajo en el marco
- Generación de textos ordenados de la normativa vigente demasiado fracturada por modificaciones no sistemáticas sino parciales.
- Ordenamiento por voces que permitan al tercero su rápida ubicación normativa.

5.5.3. Tasas, aforos, sistemas sancionatorios

En este punto corresponderá establecer sistemas relativos a tasas y aforos para las explotaciones de los recursos naturales que estén atados a sistemas variables, que mantengan equivalencias entre aquellos y las gabelas administrativas, ajustables por simple resolución ministerial. La situación actual al menos en materia de bosque nativo, pero semejante en otras jurisdicciones indica la vetustez y rigidez de ciertos montos, lo que los torna disfuncional al fin perseguido.

Igualmente, atento los niveles jerárquicos de las normativas sancionatorias, dado que ellas establecen rangos amplios para aplicar penalidades, es aconsejable promover sistemas internos de objetivación de los parámetros a ser utilizados que tengan racionalidad tanto en lo estrictamente punitivo, como en la posibilidad de su pago, o con variantes para que el mismo se concrete en formas variadas.

En materia ambiental hay que lograr el cumplimiento de las normas. La mera severidad reclamativa, siempre augura funestos resultados para los recursos que pretendidamente se pretenden proteger.

6. BASES PARA LA ARTICULACIÓN DE LA GESTIÓN CON SOPORTE INFORMÁTICO: SE SENTARÁN LAS BASES PARA UN ESQUEMA DE SOPORTE INFORMÁTICO INTEGRAL QUE ATIENDA A LA PÁGINA WEB, A LA INTRANET, AL CONTROL DE GESTIÓN, Y A LA COMUNICACIÓN EXTERNA CON USUARIOS PRESELECCIONADOS. SE CONSIDERARÁ LA CONFLUENCIA DE ESTE SISTEMA CON EL SIAN (SISTEMA DE INFORMACIÓN AMBIENTAL NACIONAL) PARA NODOS INFORMÁTICOS INTEGRALES. SE PRESENTARÁN SUGERENCIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PÁGINA WEB ACTUAL

6.1. INTRODUCCIÓN

Completando el proceso de análisis sobre la estructura actual de ministerio y teniendo en cuenta los diferentes cambios organizacionales a realizarse, se estructura un modelo a utilizar para dar soporte informático a los escenarios que se plantean precedentemente.

Claramente es necesario mejoras en todos los indicadores que conforman el uso del servicio informático integrado (computadoras, acceso a Internet, líneas de fax y teléfono), aspectos que resultan necesarios mejorar para mantener los vínculos interinstitucionales deseados.

Del mismo modo, resulta necesario articular los saberes y las capacidades de los actores involucrados en los procesos en cuanto a nuevos conocimientos para el manejo de los recursos y herramientas que se implementaran.

Para este desarrollo, retomando lo realizado en la etapa de relevamiento, se describe el componente informático desde los tres aspectos básicos establecidos para su funcionamiento: Organización, Infraestructura y Modelo Aplicativo.

La resultante de la implementación y articulación de estas políticas deberá tener como producto un modelo informático que permitirá a la estructura Ministerial, con todas sus áreas funcionales, contar con sistemas de información adecuados que respalden el flujo de datos típicos de cada una de las áreas sustantivas. Cada uno de los programas, que forman parte de las distintas subsecretarías, deberá reflejar en su sistema de gestión la actividad diaria; retroalimentando el sistema de gestión general del ministerio y produciendo distintos tipos de informes que sean factibles de ser utilizados en los distintos enfoques sobre los cuales debe trabajarse la información.

El modelo informático generado requiere el establecimiento de un marco de trabajo o *"frame wok"* estandarizado y compatible con lo existente en la UPSTI (Unidad Provincial de Sistemas y Tecnologías de la Información), subsecretaría que depende directamente del Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas.

6.2. DESARROLLO

Organización

Necesariamente se requiere la generación de una mínima estructura institucional que respalde el funcionamiento de la implementación a realizar. Tomando como premisas el desarrollo, la operación y el mantenimiento de los sistemas y la operación diaria de la red del ministerio se requiere un equipo de trabajo, que haga foco en la operación y mantenimiento de la red (administrador de red y soportista), en el desarrollo de sistemas (analista funcional y programadores) y en la coordinación y generación de políticas institucionales que acompañen los lineamientos del ministerio.

En el aspecto de las responsabilidades y ubicación de la estructura que se desarrolle es preciso contemplar mínimamente estos requerimientos:

Se considera que la temática requiere pertenencia institucional al más alto rango del ministerio que permita ser equidistante a cada una de las subsecretarías, asegurando así la transversalidad de las acciones.

También es importante que el tema este presente en el momento de la preparación de la planificación anual de las actividades del ministerio, a efectos que los requerimientos presupuestarios se adecuen a las necesidades de crecimiento o modificación del sector informático.

Debe coordinar en conjunto con las áreas correspondientes la capacitación de los usuarios en el manejo de las herramientas de base y las aplicaciones desarrolladas.

Debe proveer continuidad a la plataforma informática desarrollada, para lo cual es requerido que se desarrolle un plan de capacitación técnica específica para el manejo del *frame work* desarrollado para usuarios avanzados.

Teniendo en cuenta estas premisas parece conveniente que dentro del gabinete de asesores exista la posición que conjugue estas competencias.

Infraestructura

El ministerio debe adquirir una infraestructura de hardware capaz de soportar las actividades que se desarrollaran en las distintas subsecretarías para que pueda trabajarse en línea con los objetivos mencionados. Si bien el tipo y cantidad de hardware no es posible que sea precisado al momento, esta infraestructura es un emergente de los sistemas a implementar.

Se considera en este aspecto:

1) la provisión de servidores para los servicios de red interna, como por ejemplo la validación de usuarios en el ámbito del ministerio

2) la provisión de los servidores que alojen la información y sistemas desarrollados, adecuados en tipo y cantidad para que la UPSTI haga el alojamiento de los mismos en el *data center* ya implementado en la unidad, proveyendo además los servicios de backup, administración de seguridad, etc.

3) provisión de puestos de trabajo para los usuarios y puntos claves de la gestión. Estos puntos son la toma de datos (mesas de entradas de las áreas, mesas de atención al público, trámites registrales, etc.); el almacenamiento y procesamiento de estos datos (equipo de desarrollo y de administración de red) y los usuarios de la información producida (directores, usuarios técnicos y tomadores de decisión).

4) implantación física de la red de comunicación de datos, que tenga en cuenta los distintos ámbitos físicos del ministerio y las distintas locaciones remotas o departamentales, de manera tal que el acceso a la información sea posible desde cualquier ámbito provincial que este autorizado.

6.3. MODELO APLICATIVO

Las aplicaciones en su concepción genérica son herramientas que se desarrollaran con el objeto de dar apoyo a las actividades de cada una de las áreas sustantivas.

El marco lógico utilizado es el de considerar que cada temática requiere reflejar sus acciones y actividades, permitiéndole gestionar su contenido sustantivo desde el origen hasta el final del objeto. Esto determina sistemas de gestión con basamentos comunes y particularidades a resolver en cada uno de los casos. Entre las bases comunes de cada uno de los sistemas se puede establecer la necesidad de registrar a cada uno de los actores intervinientes en la actividad, por ejemplo productores ganaderos, agropecuarios, forestales, generadores de residuos, tratadores de residuos, transportistas de distintos rubros, comercializadores, etc.

Luego cada actividad de acuerdo a su marco legal impone distintos trámites y/o seguimientos a realizar, por ejemplo la emisión de guías de traslados, los permisos de consumo y comercialización de los productos que se observan, la fiscalización y controles de existencia, etc.

El modelo informático a generar requiere el establecimiento de un marco de trabajo o "*frame wok*" estandarizado que permita entonces incorporar a distintos sistemas de gestión sin la necesidad de hacer desarrollos específicos para cada una de las actividades, sino que tenga la capacidad de adaptarse y personalizarse para las distintas unidades de acción. Es decir se debe generar una herramienta capaz de permitir que un trámite registral se defina con los distintos campos fijos, capacidad de incorporar campos variables y luego implantarlo en un sistema de gestión específica.

Se trabajara sobre los procesos que el ministerio utilizará en la gestión diaria de los distintos programas y cadenas de producción a efectos de generar el software que de respaldo informático a los mismos, contemplando

- 1) la integración con los sistemas provinciales existentes.
- 2) un marco general de aplicaciones que permita la incorporación de otros sistemas de gestión al entorno,
- 3) la implementación de sistemas de gestión de temas sustantivos (p. ej. Gestión de actividades de Fauna, Gestión de Actividades de Bosques o Forestal, Gestión de Actividades de Productores Agrícolas y Ganaderos, etc.). Es decir, un eje por área sustantiva básica.

El objetivo final es que estos sistemas sean módulos o conformen parte de un entorno que contemple generación de estadísticas, *output* a otros sistemas (p. ej. SIG), etc.

7. PLANTEO DE EJES COMUNICACIONALES DE CONTENIDO AMBIENTAL PARA FOMENTAR LA INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS AMBIENTALES: SE DESCRIBIRÁN LOS EJES BÁSICOS, COMPLEJOS E INTEGRALES DE LA COMUNICACIÓN AMBIENTAL, CONSIDERANDO LA IMPORTANCIA DE UNIFICAR EL DISEÑO E IMAGEN EXTERNA COMO CONSTANTE DIFERENCIAL DEL ÁREA Y DE LAS TEMÁTICAS

7.1. EL LUGAR DE LA COMUNICACIÓN

Entendemos a la comunicación como todo proceso social de producción de formas simbólicas considerando tales procesos como frase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento práctico que supone este modo de ser. Esta definición de comunicación comprende y trasciende la mera reproducción selectiva y especializada del manejo técnico de ciertos elementos discursivos de un orden socialmente establecido. Es decir, se ubica más allá del manejo técnico instrumental de los medios de comunicación sin desconocer la importancia de estas como configuradores privilegiados del sentido en nuestras sociedades.

El lugar de la comunicación en el desempeño y las intervenciones desde el Estado se pierde en todas direcciones. La gestión, por el hecho de serlo, comunica, y hay una gestión de la comunicación a menudo descuidada en los organismos oficiales. La mirada comunicacional hacia la gestión suele estar anclada en los intentos de quedarse sólo en la comunicación de alguna revista o boletín, o en el esfuerzo de figurar en los medios de comunicación, con ello sólo una parte, y no precisamente la más importante, de la gestión.

Pero la mirada comunicacional se establece como la capacidad de reconocer en las instituciones y en la sociedad en general, lo que significan el intercambio y la negociación de significados, de saberes y de puntos de vista, la interacción y el interaprendizaje, las tácticas de la palabra y el juego del diálogo, la interlocución y la escucha. Todo esto a través de las relaciones presenciales o bien medidas por recursos verbales, visuales, verbal visuales y lo que posibilitan las tecnologías de la información.

A continuación se delinean las necesidades asumidas y a ser ocupadas como bajo el enfoque estratégico. Para lo cual se atiende al sentido de planificar concebido como un proceso mediante la cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando las diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.

7.2. MISIONES Y FUNCIONES DEI ASESOR DE COMUNICACIÓN

En la nueva estructura ministerial se ha requerido la presencia de un Asesor del Ministro en lo que refiere a la Comunicación Interna y Externa, que trabajará de manera coordinada con la Subsecretaría de Comunicación Social de la Provincia de Formosa.

Se propone desde este espacio generar:

- *Circuitos de ida y vuelta*
- *La distribución de información de prensa*
- *Y crear nexos con la Secretaria de Medios de la Provincia*

Esquema 1:



El Asesor en Comunicación del Ministro deberá entender y comunicar las políticas que se establezcan desde el Ministerio sobre:

- Lo inherente a la agricultura, ganadería, recursos naturales renovables y ecología de la Provincia.
- Hacer hincapié en los alcances de la implementación de la política provincial agropecuaria y de recursos naturales.
- Difundir acciones en cuanto a la fiscalización sanitaria de la producción agropecuaria, forestal, pesquera y de caza.
- Promover comunicaciones destinadas a la preservación del medio ambiente provincial en referencia a parques y reservas naturales.
- Trabajar sobre datos estadísticos y en temáticas que por su carácter sean de dominio público.
- Circular las políticas provinciales sobre conservación, recuperación, defensa y desarrollo de los recursos naturales.
- Dar a conocer los proyectos y programas dirigidos a incorporar capital humano y materiales para incrementar la producción empleando recursos naturales de la provincia.
- Generar la cobertura, promoción y difusión de la firma de convenios de colaboración y otras formas de integración que se dan en el ámbito del Ministerio.
- Brindar apoyo a la comunicación de estudios científicos.
- Elaborar documentos de carácter periodísticos en formato multimedial (en base a materiales científicos y asesoramiento profesional que asegure la calidad de los contenidos), sobre propuestas de conservación de suelos y del agua tendiente a lograr el mayor aprovechamiento de las fuentes naturales y una mayor concientización de la población. Referir a programas provinciales, regionales y nacionales en el tema.
- Publicar sobre los avances en cuanto a normativa y fiscalización en todo lo relacionado con la fauna provincial.
- Estar informado sobre problemáticas de orden nacional en temas como, por ejemplo: contaminación ambiental, para poder proyectar a escala provincial posibles escenarios de conflictos.

- Mantener informados en estos temas y problemáticas afines a todas las áreas de competencia.
- Promover conceptos de refieran a la armonía alcanzada entre producción y ambiente, en cuanto a la explotación forestal.
- Conocer para integrar, a las propuestas periodísticas y publicaciones del Ministerio, aspectos sustantivos que hacen a la política agropecuaria, de recursos naturales y económicos globales de la provincia.
- Promover medios que facilitan el acceso a la información ambiental bajo herramientas para el incremento de la conciencia pública y la participación informada de la comunidad en los procesos de decisión e implementación de conductas ambientalmente adecuadas.
- Consolidación del Sistema de Información Ambiental Nacional (SIAN), como sistema de representación federal.
- Asistir en la comunicación de las normas sobre contaminación ambiental pero, fundamentalmente, en la dirección y elaboración de estrategias de prevención contra desastres ecológicos, tendiendo a su minimización.
- Intervenir en la comunicación de procesos de fiscalización de la importación de origen agropecuario, forestal, pesquero y de caza; informar sobre decomisos y procedimientos de secuestro de fauna silvestre y en otras áreas.
- Participar en la promoción y organización de exposiciones, ferias, concursos, muestras y demás actividades tendientes al fomento de la promoción del comercio interior y exterior de los productos primarios provinciales. Incorporar material propio.
- Brindar asistencia a las comunidades rurales y productores agropecuarios, mediante el acercamiento de información origen tecnológica y de investigación.
- Promover actividades de difusión y educación, con una perspectiva integrada de salud y ambiente, respecto de las implicancias ambientales y sanitarias de los sitios contaminados y prevención de riesgos.
- Desarrollar talleres y seminarios sobre temas relacionados con la gestión de residuos sólidos, residuos peligrosos, educación, producción y consumo sustentable, jóvenes, biodiversidad, buenas prácticas en la administración

pública, trabajo sustentable; informando, capacitando y colaborando con otras áreas del Ministerio y del Gobierno Provincial.

- Adoptar la generación de campañas para la defensa y cuidado de los cursos de agua, avenamiento y zonas inundables e insalubres.
- Concertar una agenda permanente de temas: basurales, Río Bermejo y Pilcomayo, frontera agropecuaria y desmonte, corredores de biodiversidad, fauna sustentable, acuicultura, relación con Paraguay y provincias limítrofes, ventajas comparativas de Formosa con provincias del NOA y NEA, etc.
- Establecer instancias permanentes, amplias y sistemáticas de participación de la sociedad civil, mediante intercambio de información con organizaciones no gubernamentales, sector privado, universidades, organizaciones gremiales, jóvenes. Facilitación de la implementación de iniciativas y proyectos de organizaciones no gubernamentales.
- Articulación de acciones de difusión de prácticas para el cuidado del ambiente con organizaciones gremiales de trabajadores y de responsabilidad social con organizaciones empresarias.
- Dar a conocer casos de epidemia, pandemia, etc. de flora y fauna.
- Incrementar, sumando más visibilidad e información, el número de visitas a la página Web. Responder a las consultas vía mail.

De acuerdo al desarrollado de misiones y funciones del comunicador en el marco del Ministerio de la Producción, se han construido dos esquemas que señalan, por un lado, aspectos a contemplar en cuanto la “Comunicación externa en relación a la prensa, y seguidamente lo que se reconoce como temáticas por bloque en cuanto a la “Información requerida por la prensa”.

Ver esquema 2

Ver esquema 3

Al respecto, estos recorridos se complementan con la información recabada en el marco institucional surgida por la relación del Ministerio con instituciones técnicas, financieras, formadoras de capital humano, representaciones sectoriales,

productivos, gremiales y sociales, junto a las instituciones del sector público que regulan las actividades en cada bloque en que es posible pensar producción y ambiente (el bloque, entendido como aquellas actividades agrupadas en cadenas de valor y que es posible establecerlos en cuanto reúnen las actividades complejas identificadas en la provincia, con otras provincias y con la Nación; adquiriendo significación los cuadros de relaciones intersectoriales de insumo-producto necesarios para definir prioridades estratégicas en el ámbito regional).

De este modo, los insumos que aportará el comunicador estarán sintonía con el conjunto de actividades que, entre los más importantes, destacan el lugar de la economía formoseña: *sector algodonero, bovino de carnes y cueros, forestal nativo y preservación del patrimonio ambiental.*

7.2.1. EL ASESOR Y LA COMUNICACIÓN MINISTERIAL DE LAS REGIONES PRODUCTIVAS

Efectuada la regionalización del territorio provincial desde el Ministerio a partir de las 8 áreas productivas, en función de perfiles productivos de las distintas zonas con distinciones productivas-ecológicas, surgen actores y datos estadísticos, demográficos y productivos, económicos y sociales que resultan de vital importancia a comunicar.

Los mapas comunicacionales no pueden estar disociados de esta lógica de regionalización por lo que se hace imprescindible aplicar el criterio de selectividad regional y provincial a la hora de construir discursos y promover mensajes.

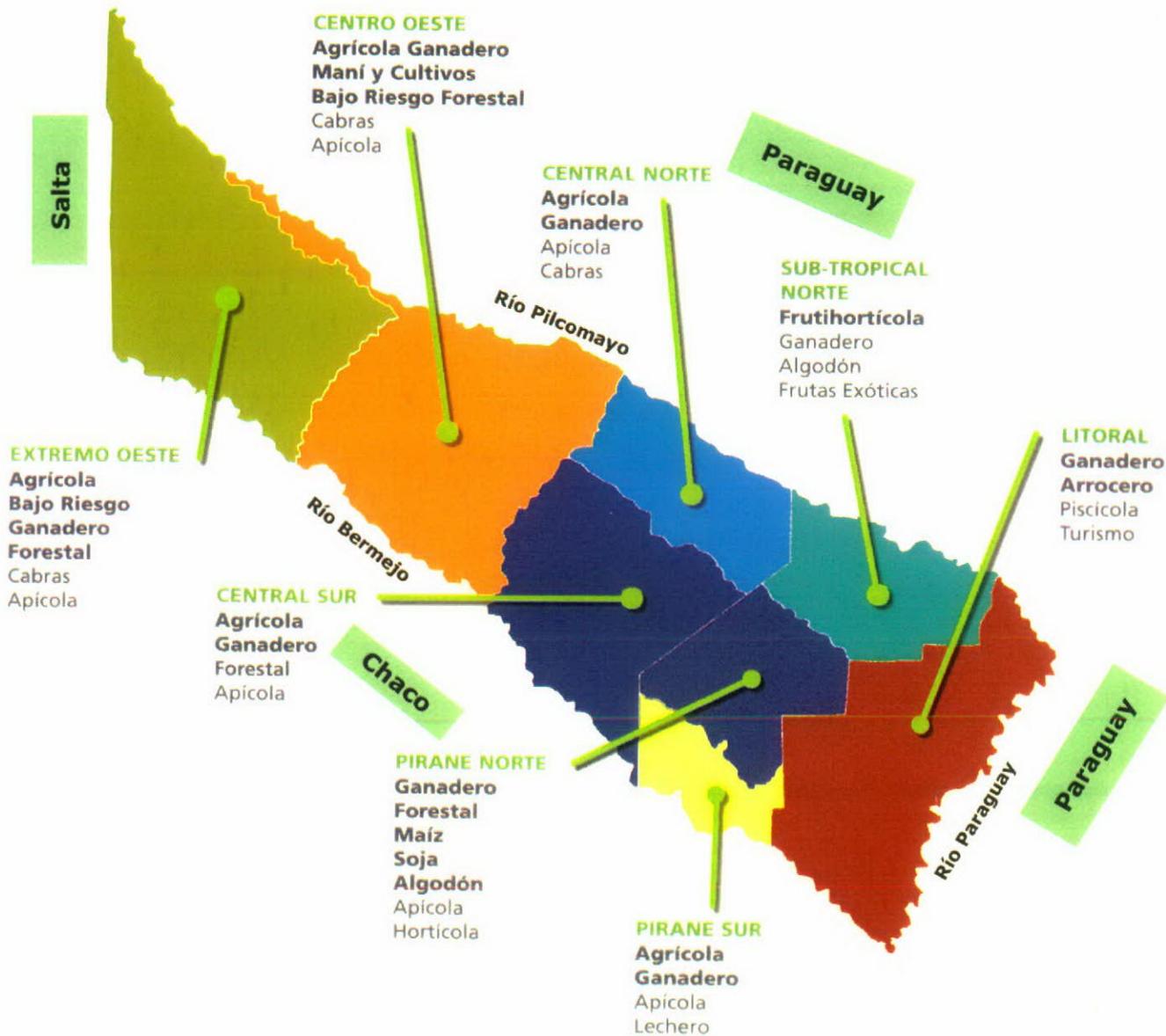
La regionalización productiva (Litoral, Subtropical Norte, Pirané Sur, Pirané Norte, Central Sur, Central Norte, Central Oeste y Extremo Oeste) y sus características principales de cada una de ellas dan lugar al ordenamiento comunicacional/temático y de gestión.

Asimismo, se presenta la necesidad de articulación con los programas y proyectos de carácter nacional y provincial que –fundamentalmente– brindan asistencia a los grupos sociales agrarios empobrecidos. Se destacan los que lleva adelante la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (SAGPyA) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y, entre los

provinciales, el Programa de Asistencia Integral a Pequeños Productores Agropecuarios (PAIPPA) y el emprendimiento de Centros de Validación de Tecnologías Agropecuarias (CEDEVAs). En las instancias de comunicación se reconoce el PAIPPA por su carácter de autogestión del pequeño productor y su familia, donde reúne a más de 320 colonias y supera la asociatividad de 8000 productores que reciben beneficios. Sobresale el poder multiplicador y de impacto alcanzado si se toma en cuenta que la provincia la población rural -en las 8 regiones- supera los 90 mil habitantes, con una superficie mayor al 60 por ciento del total provincial.

Formosa: Mapa Productivo de la Provincia para la construcción del Mapa de Medios, circulación de información y cobertura de acontecimientos

"Producir para crecer, conocer para transformar"



7.2.2. LA COMUNICACIÓN MINISTERIAL Y EL DISEÑO DE INSTANCIAS COMPARTIDAS

Las propuestas y las acciones de comunicación (en el marco de la nueva estructura, misiones y funciones del Ministerio de la Producción y Ambiente) entrañan procedimientos de control y legitimación del organismo que las genera. Como actividad mediadora reconoce aquí su origen: la mediación en comunicación se produce desde la intervención de procesos de comunicación, o de intercambio de información, entre actores de comunicación; de modo que el intercambio posibilita mediar entre el acontecer del entorno y los actores sociales. En busca de consenso, entendido el término en su sentido etimológico de "acuerdo de sentido".

Las interacciones comunicativas, desde un organismo del Estado, constituyen la materia prima de la arquitectura de relaciones sobre las que reposa en la cohesión de posiciones y funciones asignadas a los componentes. Al respecto, las interacciones comunicativas constituyen la materia prima de la arquitectura organizacional, es decir, de la estructura de relaciones sobre las que reposa el vínculo entre posiciones y funciones asignadas a los componentes del organismo, interna y externamente: individuos, grupos, medios y procesos de producción-transformación, productos obtenidos y reglas generadoras de cohesión interna y externa; de forma que de la organización trascienda un comportamiento que supera la individualidad de sus componentes y atañe a un sujeto genérico que actúa en espacio-territorialidad/tiempo-histórico que le es propio a la vida social de la institución.

De este modo, la integración de la comunicación en todas sus posibilidades de interacción comunicativa, son procesos de un sistema cuyo comportamiento hace que sus componentes (tanto actores sociales, instrumentos, mensajes y discursos) intervengan facilitando la interacción social –requerida por la organización– y la interacción interpersonal.

Situar la mirada sobre las interacciones comunicativas rompe con el esquema clásico que se le asigna a la comunicación en las organizaciones del Estado: la de dirigir mensajes. Al respecto, el concepto que se postula para el área de comunicación institucional en la estructura del Ministerio de la Producción y Ambiente, supone las interacciones comunicativas en un papel mediador dirigido a integrar el sistema desde contemplar las conductas de los individuos en el sistema socioeconómico de la producción; y, también, en buscar la adecuación en cuanto a

que son mediadas por los condicionamientos sociales ligados a la política de la organización y por la naturaleza de las circunstancias personales de los miembros y sus interlocutores en el organismo del Estado.

La producción y el delineamiento de acciones estratégicas en el campo de la comunicación, como en todo proceso productivo, requiere alcanzar un máximo de desempeño y optimizar al máximo las relaciones humanas y las inversiones en medios materiales. La producción en comunicación desde asesorías o gabinetes/áreas de comunicación está sometida a pautas de trabajo que se establecen para dominar la producción de “significantes” culturalmente legitimados para hacer referencia a determinados “significados”.

La comunicación en y desde el Estado comprende formas de comunicación cuyos públicos destinatarios no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales. Interlocutores por la obra de la propia actividad social y productiva que lleva a cabo el Estado en el ámbito ciudadano. A este tipo de prácticas de comunicación se la puede denominar “comunicación de productor” ya que se compromete como entidad pública y social en la consecución de objetivos.

Los individuos que integran las diferentes áreas, en el seno de una misma entidad genérica, comprometidos con la consecución de objetivos compartidos, ligados por el desempeño de tareas y vinculados en el orden de las relaciones y las metas a alcanzar en la gestión de las políticas públicas, son garantes del funcionamiento, estabilidad, y reproducción de la organización misma. Planificar en este sentido una política de comunicación interna, es comprometerse a llevar a cabo la medición que actúa sobre su propio desarrollo.

La organización de la comunicación interna en un organismo del Estado, es hoy consustancial con el mismo: sin ella no habría organización. Y desde hace más de 30 años que se ha impuesto la comunicación interna en la gestión de la organización, de capital humano, y como parte de la estrategia de gestión global de la organización.

En este sentido, es posible señalar tres ejes en los que se organiza la comunicación interna, asociados a tres tipos de relaciones internas:

- Las profesionales, marcadas al interior de la organización como subsistema en cuyo procesos los agentes son productores, ligados entre sí por normas y roles para la producción en el ámbito social.
- Las relaciones de convivencia, la comunicación informal entre los sujetos del organismo.
- Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la organización y entendida como el conjunto de hábitos para la relación que funcionan como códigos restringidos en la fijación de significados. Otorgándole sentido a la percepción de los actores, manifestaciones y que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en actividades profesionales como en los marcos de convivencia, en la percepción de la organización, de su gente y de su historia frente al exterior. En ese orden la comunicación estará puesta al alcance de profundizar en la percepción de organismo como entidad y romper compartimientos estancos respecto a actividades aparentemente independientes que se bloquean unas con otras.

7.2.3. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL MINISTERIO

En la construcción y constitución de un área inexistente de comunicación -interna y externa-, como el lugar que ocupará el Asesor del Ministro de la Producción y Ambiente, y si no es una consecuencia de instancias consolidadas y sostenidas en la historia y funcionamiento del organismo, se debe comenzar por la jerarquización de los objetivos.

Los objetivos de comunicación se pueden establecer por su carácter estratégico de cara a la política global del ministerio. Estos son referenciales y del orden de las políticas públicas y están en consecuencia en estrecha relación con el sentido de las acciones gubernamentales, en tanto posibilitan su llegada a la sociedad.

De todos modos, es preciso destacar que los objetivos de comunicación vinculan acciones decisivas como un cambio en la organización, y así también, acciones accesorias: acompañar un acontecimiento de calendario, o en planes de

trazar la comunicación interna/externa, de formación y capacitación, siempre en el marco de la cultura de la organización.

Y aunque pueden caracterizarse en prioritarios de una u otra forma lo que se postula para el Ministerio de la Producción y Ambiente es que las acciones previstas siempre armonicen de modo que integren la estrategia general del organismo y se desarrollen según el reconocimiento exhaustivo de la realidad abordada.

Los objetivos de comunicación se integran a la política global del Ministerio cuando la comunicación interna y externa son interdependientes y complementarias.

Es indispensable que las acciones de comunicación en estos ámbitos sean desarrolladas en concordancia una con otras, en cuanto al conocimiento y reconocimiento y preparación de los agentes de prensa y los decisores políticos en: acciones de prensa, campañas, actuaciones y presentaciones ante la prensa, y operaciones de comunicación en imagen institucional.

El desarrollo de la comunicación interna y externa requiere de argumentaciones e información sólida ya que se encuentran íntimamente ligadas entre sí. Comparten un mismo campo de aplicación y un mismo objetivo comunicacional:

Adaptar al Ministerio a las exigencias actuales y futuras del cambio, transmitiendo un discurso argumentativo que debe dar lugar, necesariamente, a sensibilizar al personal del organismo a fin de promover el consenso en cuanto a los cambios explicando sus motivos, y en hacer comprensibles e inteligibles los objetivos integrándolos en la lógica ministerial.

Objetivo posible desde el concepto de una moderna política de Estado en la materia a través de redefiniciones de su estructura y las funciones que cumplirán los organismos que la conforman. Instancias que deben reflejarse en el modelo de gestión y mapa organizacional en cuanto a la detección, valoración, integración y funcionalización de agentes de la administración pública provincial en el nuevo orden ministerial.

7.3. EL PLAN DE COMUNICACIÓN: COMUNICAR LOS CAMBIOS DESDE LA CULTURA E IMAGEN MINISTERIAL

Los planes de comunicación comprometen la cultura del organismo, ya que esta comprende un conjunto de valores, referencias, ritos, signos, que fundamentan la concepción que el Ministerio tiene de sí mismo y que está marcada por elementos que nos son privativos e este: pertenecen a la imagen que tiene el sector social respecto a la historia, a las subjetividades, a las tradiciones cimentadas socialmente y convenidas, y a las representaciones sociales que se construyen en torno al mismo.

*Por consiguiente: **se erige el criterio de selectividad de discursos en cuanto que a cada sector su mensaje, según la naturaleza de la información que se desea difundir.***

Para lo cual es preciso considerar los aspectos:

- Demográficos y ambientales de la provincia
- Económicos productivos
- Socioculturales
- Profesionales
- Jerárquicos
- Por funciones
- Públicos directos o indirectos

Y en cuanto a la situación de destinatarios que integran el Ministerio, pensado como el organigrama social de la administración en producción y ambiente, los mensajes deben circular de manera ascendente y descendente, transversal y fuera de la estructura jerárquica. Y según en la dirección en la que circulen los mensajes los públicos claves no serán los mismos.

Con respecto a la necesidad de comunicar los cambios desde las acciones de sensibilización del sector, requiere tomar en cuenta los sectores refractarios y los positivos.

En función de lo que para el área de comunicación conoce como público, al denominarse tanto al destinatario de la comunicación interna como externa, se puede elegir para hacer circular los mensajes soportes adaptados a los diferentes segmentos establecidos a las que están dirigidas las acciones a comunicar (un periódico interno para los empleados del ministerio es una propuesta que puede robustecer las preguntas sobre el *qué*, *para qué* y *porqué* de los cambios institucionalizados). Además, si la elección se hace sobre instrumentos o productos ya existentes, el desempeño y los alcances superará las limitaciones y su aceptación.

7.3.1. IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y COMUNICACIÓN VISUAL MINISTERIAL

Es un requisito necesario reconocer lo trabajado hasta el momento en comunicación visual e identidad institucional. La comunicación visual refiere a un conjunto de manifestaciones que hacen visible la identidad del Ministerio y de sus productos de orden comunicacional. Reconocimiento que permite establecer diferencias visuales que se asocian a una institución cuando se reconoce frente a las demás por la grafía de sus símbolos, sus instalaciones, sus vehículos, sus documentos impresos, su *stand* en una exposición, etc. Y también por todos aquellos elementos visualmente reconocible que componen un estilo y que se instalan en la lógica de construcción de gestión de un gobierno y, más allá de responder a esa construcción simbólica, pueden trascender por los conceptos citados y la referencialidad constituida.

La comunicación visual de la organización en el vector primario de su propia imagen, en cuanto a cómo es percibida desde la sociedad y la opinión que ésta tiene sobre el organismo y su gestión política.

Los soportes impresos son los que vehiculan gráficamente la comunicación institucional y es una tarea que requiere de la concepción y composición de un logotipo (e imagotipo) para las diferentes maneras en que el Ministerio de la Producción y Ambiente hará representar su nombre.

Es preciso reconocer que la comunicación visual no es sólo una aplicación técnica de un saber en cuanto a la imagen, sino requiere de la aplicación y aportes

de distintas disciplinas, y demanda ser planificada en la medida de la estrategia global del Ministerio: *debe hacerse reconocer y destacar frente a su entorno y se corresponde con la voluntad de acompañar visualmente al Ministerio.*

En el diseño de la comunicación visual del Ministerio se deberá conciliar las formas que son antecedentes, los colores, la tipografía, los espacios y los símbolos – significantes visuales- ya construidos.

La identidad institucional: Es un concepto clave en el desarrollo de la constitución de la nueva estructura, misiones y funciones ministerial, y en cuanto al proceso de análisis de la institución es el intentar conocer o -al menos- esbozar su identidad. Este concepto abarca los múltiples aspectos que conforman a una institución. Desde sus productos, sus formas de organización, sus características internas, sus acciones productivas y sociales, sus formas de comunicar hacia adentro y hacia fuera, su organigrama, sus instalaciones, etc. La identidad es todo lo que es la institución en un organismo y sistema, dentro de un sistema de alta complejidad.

La identidad se juega y negocia a nivel de los signos. Por eso es que gestionar los signos en tanto significantes es gestionar los significados. La identidad (lo que es objetivamente) se convierte en imagen (lo que cada uno piensa que es). Por eso es que la comunicación adquiere un papel tan fundamental a la hora de pensar la identidad. La misma es una esencia que la comunicación convierte en un instrumento estratégico y táctico de primer orden. La identidad de una institución se construye en la relación permanente entre *identidad visual, cultura organizacional y comunicación/ discurso institucional.*

La imagen es compleja porque es una representación mental que emerge en el imaginario social, es un conjunto de sensaciones, percepciones y experiencias relacionadas con la institución, en función de las expectativas e intereses de los individuos. Por tanto, la imagen no puede ser sólo el efecto de los mensajes, sino también de las opiniones del público y de las experiencias personales en contacto con la realidad de la empresa u organización. Es que no se puede trabajar directamente sobre la imagen de una organización, puesto que la imagen es el

resultado de múltiples factores, y excede la capacidad de intervención de la organización para su construcción.

A su vez la identidad resulta de la permanencia de la institución tras la diversidad y el cambio de sus distintas actuaciones a lo largo del tiempo, como de la diferencia que estas actuaciones mantienen frente a otras que no le pertenecen y que son propias de otras organizaciones cercanas y otras lejanas.

Hay rasgos en que se reconoce esta identidad, la mayoría abstractos, pero los visibles son accesibles a la mirada: los rasgos exhibidos a la mirada de la población formoseña y a la que integra el organismo son los que constituyen la identidad visual y forman parte integrante de la imagen de ésta, percibida por los públicos; materialmente necesarios de ser diseñados y planificados en la nueva jerarquización ministerial.

Crear desde el diseño/comunicación una nueva identidad gráfica: el logotipo, el imagotipo y sus futuras aplicaciones. El logotipo sostiene el arquitectónicamente la percepción del conjunto de la identidad visual y se deberá materializar sobre el conjunto de soportes elegidos por el Ministerio. Acompañado del diseño combina la complejidad, la denotación y la connotación de los productos construidos.

7.3.2. ABORDAJE DEL ESCENARIO COMUNICACIONAL

La mirada sobre el escenario y la definición del lugar a asumir para encarar el proceso de gestión de la comunicación, en el Ministerio de la Producción y Ambiente, obliga a tener en cuenta un "escenario deseable". Este constituye la configuración del contexto que se quiere para el desarrollo de un proceso; y responde a preguntas como las siguientes: ¿Cómo se quiere que sea el escenario?, ¿Cuáles habrán de ser sus características básicas?, ¿Qué tareas iniciales son requeridas para su diseño y proyección a futuro de la comunicación?, ¿Cómo es el presente de la situación actual en cuanto a la nueva estructura, las misiones y funciones ejecutivas?, ¿Cuáles son los problemas que obstaculizan actualmente el camino hacia el equilibrio en producción y ambiente?, ¿Qué distancia cualitativa hay entre el escenario actual y el propuesto?.

Desde esta perspectiva, el escenario se considera el conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro. Ahora bien, al no poder los métodos clásicos de previsión revelar el futuro, el método prospectivo puede orientar preferentemente hacia la presentación de los escenarios, reducidos en cuanto a su número y contruidos como representaciones coherentes de futuros posibles.

Para ello se precisa la identificación de problemas, por núcleo temático, que transcribe las instancias a futuro:

En cuanto a *ocupación y uso del suelo urbano*

- Falta de educación ambiental
- Asentamientos
- Relación directa entre el trabajo y los contaminantes
- Carencia de fuentes de trabajo
- Resistencia al saneamiento desde las empresas
- Políticas ineficientes y ausencia de gestión
- Esterilidad del suelo
- Contaminación indirecta (proveniente de afluentes)
- Falta de políticas de desarrollo local
- Ausencia de sentido de pertenencia

En **Comunicación / información**

- Falta de identificación de responsables (empresas, comunidades, Estado, etc.)
- Percepción de imposibilidad de cambio (resignación de la comunidad)
- Falta de información oficial sobre el problema real (niveles de contaminación, agentes, etc.)
- Falta de información extraoficial (medios, empresas, comunidad, etc.) sobre el problema real
- Fragmentación sobre las visiones del problema
- Desconocimiento histórico de posibles intervenciones anteriores

- Ausencia del problema en la agenda mediática
- Ausencia de relación entre las organizaciones en general y la comunidad
- Naturalización de la contaminación
- Icono de la inacción

En la **Organización social / participación / producción de conocimiento**

- Fragmentación de las visiones sobre el problema
- Tensión entre contaminación y fuente laboral
- Como fortaleza: el sentido de pertenencia al lugar
- Instituciones con saberes y miradas propias y fuertes (sin interrelación)
- Multiplicidad de organizaciones con prácticas participativas desiguales y diferentes
- Tensión ministerial
- Zona geopolítica conflictiva

En lo que implica la lectura integral del Plan de Comunicacional necesario para instalar el cambio y fortalecer la gestión, se deben poner en común los aspectos, dimensiones y temas que se vinculan directamente con el cómo se piensa el Ministerio de Producción y Ambiente y la planificación y, en consecuencia, como se posicionan y difunden las políticas públicas.

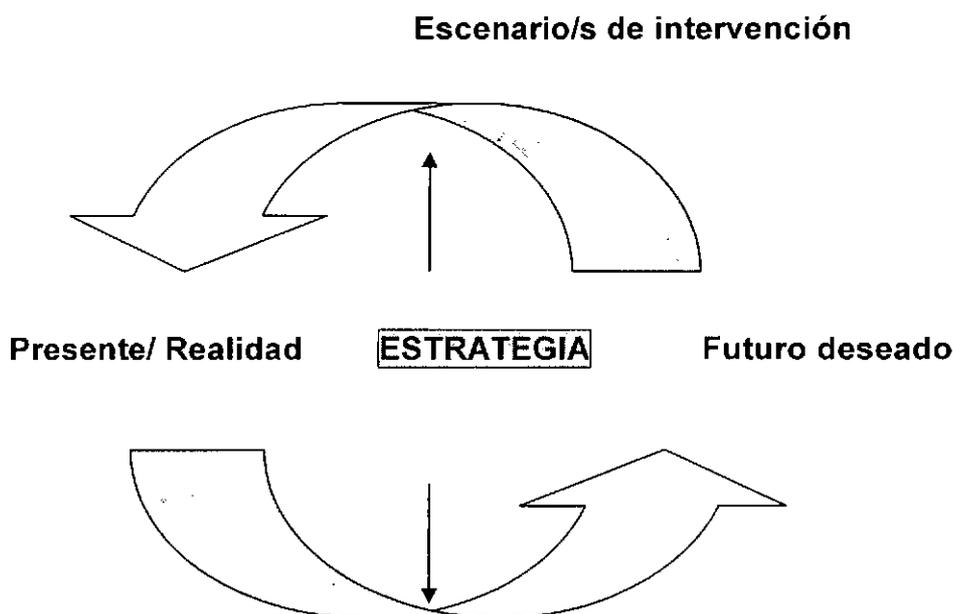
7.4. SOSTENER LA ESTRATEGIA EN EL PLAN DE COMUNICACIÓN

La construcción de una estrategia es un momento fundamental en la planificación. La estrategia va a ser la guía del proceso. Por esto es fundamental que la estrategia sea el resultado de una discusión, de una puesta en común de los actores de la organización y el equipo planificador. Esta construcción colectiva permite que el compromiso con el proyecto por parte de todos los miembros sea diferente. Esta construcción compromete, involucra a cada uno.

Desde la prospectiva la estrategia tiene dos recorridos: uno mental y otro práctico. El esfuerzo es situarse en el futuro deseado y desde allí volver al presente. Ese futuro deseado es el que previamente se discutió y construyó con los actores miembros de la organización y del que se tuvo en cuenta su viabilidad y factibilidad.

En este sentido entonces se puede decir que la estrategia supone encontrar los modos, momentos y recursos para hallar la forma de que el futuro ideal que se plantea como rumbo sea posible.

Y además prevé variables, en decir: considerar los diversos elementos de la realidad que demuestran la viabilidad de alcanzar el futuro propuesto.



Comunicación Institucional

La estrategia comunicacional: la construcción y puesta en escena de una estrategia implica una vigilancia permanente, en función del objetivo y la lógica de acción. Paralelamente, procurar no contradecir la filosofía política del proyecto y las acciones que se diseñan y gestionan para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Es necesario haber desarrollado un buen traje diagnóstico que permita elaborar una estrategias acordes a la situación y todas sus dimensiones.

La estrategia supone tener claridad respecto a:

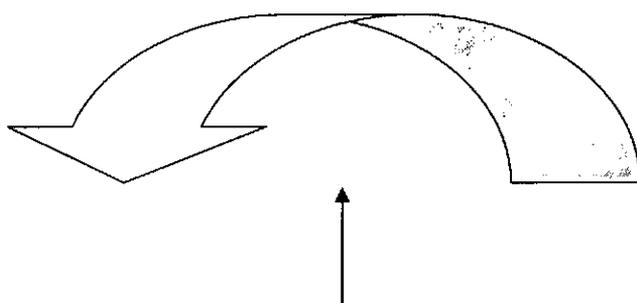
- Conocimiento de la situación: resistencias y oportunidades.
- Actores: alianzas y oposiciones internas y externas.
- Metas: futuros deseados / deseables.
- Objetivos comunicacionales: rumbos.

- Líneas de acción: modos de alcanzar el futuro deseable.
- Diseño de política institucional: contempla la filosofía del proyecto.

En este sentido las estrategias en comunicación serán en el plan de comunicación las formas y los modos de establecer relaciones comunicativas que obedecen a determinadas demandas de políticas de comunicación, encaminadas a definir el comportamiento de éstas y el proceso de desarrollo en marcha.

Se insertarán dentro de los procesos comunicativos por lo que tienen sentido, lógica, coherencia. El sentido se liga a la filosofía política del proyecto: se puede ubicar en el recorrido que va desde el futuro deseado hacia el presente. En cambio la lógica que requiere verse materializado y la coherencia de lo que se va a comunicar debe ser evaluado permanentemente para que no haya ruidos y contradicciones entre un recorrido y otro, es decir, que las acciones que se plantean estén en sintonía con la filosofía política del proyecto.

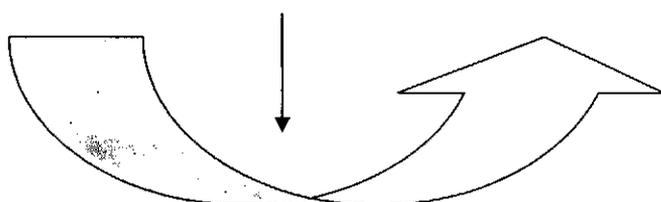
SENTIDO CONSTRUIDO



Presente/realidad

POLÍTICA MINISTERIAL

Futuro planificado



LÓGICA Y ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

La estrategia no se trata de un hecho arbitrario sin sentido ni articulación en el que se junta información sin criterio, sino que todos los pasos a seguir están relacionados.

En un proceso participativo que propone el nuevo esquema ministerial la definición de la estrategia atraviesa y es el núcleo del mismo.

Elementos que diseñaran la estrategia de comunicación son:

- Escenario comunicacional: espacio donde se produce la comunicación.
- Dimensiones: de producción simbólica, culturales de producción de mensajes, etc.
- Formas que adquiere la comunicación.
- Medios que la manifiestan.
- Actores: Cómo se ven a sí mismos. Cómo ven a los otros.
- Problemática: a abordar.
- Objetivos y metas: comunicativas (definidos en el proceso).
- Proceso comunicativo (definido en el proceso).
- Evaluación.

La planificación en sí es la puesta en escena de todo lo discutido previamente. Pero es necesario aquí señalar que en todo el proceso se va a estar cumpliendo con los pasos de la planificación, desde un principio. Entonces se puede señalar que si bien las fases se separan para darle un orden al proceso en el diagnostico va a haber planificación, gestión y evaluación y así en cada uno. La planificación es un proceso integral que procura la transformación de la realidad en función del futuro deseado construido entre todos los miembros de la organización.

Retomando el aporte la *planificación* implica:

- La definición de la propuesta comunicativa
 - Horizonte
 - Futuro a alcanzar
 - Cómo pensar mi futuro comunicacionalmente

- Una investigación y sistematización de la realidad: la relación que existe entre lo social, lo económico y la política comunicacional.
- La planificación de estrategias a partir del conocimiento y el diseño de la realidad.
- La evaluación de estrategias comunicativas evaluación/análisis del proceso.

Secuencia de la planificación comunicacional institucional:

1. OBJETIVOS: sirven para establecer el rumbo (hacia donde orientar el Plan de Comunicación sobre las dinámicas y el trabajo de difusión de las políticas actuales de o futuras vinculadas a la calidad ambiental y productivas).
2. ESTRATEGIAS: POLÍTICAS (la filosofía de acción expresadas en los considerandos de la Ley) OPERATIVAS (modos de acción y de intervenir en la provincia de Formosa)
3. PLANES / PROGRAMAS / PROYECTOS DE COMUNICACIÓN: han de ir de lo macro a lo micro y deberán contemplar todo lo relativo a la evaluación, prevención, estudios, registro, control y aplicación en todas las actividades dispuestas a ser comunicadas desde el organismo. Depende de un trabajo estratégico que arrojará el suceso de la actualidad representada en la escena de los medios de comunicación. Concretamente deben tomar en cuenta la importancia del estudio -desde su génesis- de la evaluación de las carencias y necesidades del público, en cuanto a informaciones específicas relativas al interés del Ministerio o que éste pueda facilitar, por ejemplo: cambios en el sector y/o aquellos datos que pueda brindar modificando sus percepciones en interés del protagonismo de la propia institución.
4. METAS: expresan los indicadores de los objetivos materialmente. Dónde se van a realizar o materializar y cómo van a ser medidos. RESULTADOS ESPERADOS: tiene que ver con los productos de las acciones empleadas. Se miden en término de rendimiento del proceso como productos tangibles. Los datos aportados pueden ser cuantificados o responder al orden cualitativo.
5. EVALUACIÓN: del proceso, del impacto: su realización se apoya en las metas, en los indicadores y en las estrategias utilizadas. Para la evaluación es fundamental haber construido bien los indicadores. Si se evalúa sólo en función de éstos se estará haciendo lo que se conoce como evaluación de impacto. Pero es importante considerar que una evaluación del proceso que tenga en cuenta la coherencia del

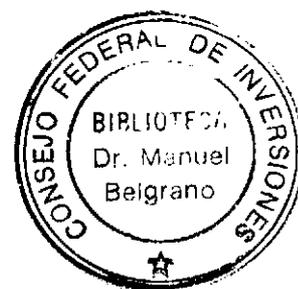
proyecto entre las acciones, los objetivos y las metas siempre teniendo en cuenta la estrategia.

7.5. EL PLAN DE COMUNICACIÓN EN EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y AMBIENTE

Comunicar la modificación del nombre del Ministerio y las competencias para jerarquizar la calidad de la gestión ambiental implica elaborar un plan de comunicación, que se complemente con las instancias descriptas en el informe parcial y que hacen al día a día de la gestión comunicacional del organismo.

El plan de comunicación deberá:

- Anticipar los impactos de la Ley de Modificación del Ministerio.
- Comunicar las modificaciones y su lógica política.
- Dar a conocer las competencias.
- Los nuevos roles creados y su sentido funcional.
- Los cambios de la estructura: la compatibilización de áreas con programas con objetivos.
- Programas con objetivos de corte social y productivo.



Para ello se deberá trabajar en diferencia los públicos a los que se dirige cada actuación. Es pertinente pensar que cada departamento en los que se divide la provincia de Formosa con sus diferencias, como por ejemplo, vista desde el mapa hidrológico el Departamento de Bermejo y el de Formosa o Pilcomayo.

Propender a una mediación activa: social, ecológica, metacomunicativa, que se inscriben y hallan su justificación en la política global provincial que propone una armonía hacia un nuevo paradigma en "PRODUCCIÓN Y AMBIENTE" aplicado desde la gestión.

Para cada actuación en el terreno de la emisión es necesario *elegir emisores que asumirán el papel de informadores*, más allá de las comunicaciones que se generen a partir del contacto y envío de material a los medios de comunicación tradicionales, desde la elección del soporte adecuado para su difusión.

Son espacios comunicacionales pensados para ser apropiados -para comunicar- los informativos, los programas radiales y audiovisuales en cuyas agendas tratan el desenvolvimiento de las políticas sociales, económicas y productivas desde la generación de opinión. Se crea así la necesidad de asumir para estos medios de comunicación la *importancia de la estrategia ambiental en las políticas públicas desde el Ministerio y el Gobierno provincial*. Son también lugares de intervención los seminarios, las jornadas, las charlas, las reuniones y las entrevistas para acercar en *qué se sustenta la necesidad de crear nuevas competencias, y alentar prácticas amigables con el ambiente en sus diversas formas y modalidades*, entre otras serie de propuestas.

7.6. LOS MEDIOS EN LA ESTRATEGIA

El modo habitual en el que piensa vehiculizar la comunicación institucional sostiene la mirada sobre los grandes medios y los medios de orden provincial y local. También se contempla en un Plan de Comunicación la generación de productos como folletos y afiches que se distribuyen en ferias, reuniones, congresos, y el volumen de este tipo de comunicación es tan importante que y diversifica tanto a los públicos que se piensa como propuesta integral en vectores de público segmentado como el profesional o el estudiantil.

Apoyar los cambios a partir de un andamio sostenido --en una parte- en los medios de primer orden nacional y provincial posibilita llegar a sectores sociales, productivos y organizacionales amplios, trascendiendo los límites geográficos y permitiendo crear un clima favorable y exponer masivamente las nuevas competencias y marco el jurídico normativo que las sustentas.

Otras instancias de comunicación se posibilitan desde los espacios ya existentes: página Web provincial y medios subsidiados desde el gobierno tanto provincial como nacional: radio, gráfica y TV.

El plan de comunicación establece etapas tres etapas de producción para la difusión:

- Plan de publicaciones: interacción con los esquemas de diseño y estética del Ministerio y replanteo de imagen institucional.

- Piezas, productos gráficos, radiales, audiovisuales y multimediales: el mensaje se aplica a las realidades locales en un marco de discurso unificado y de acuerdo a la interpretación con lo que acontece en cada región.
- Mapa de medios: esquema integral de comunicación productiva-ambiental y diferenciación de liderazgos de opinión y grupos mediáticos de alcance nacional, regional y local en la provincia.

En el camino hacia la distinción de los mensajes emitidos y recepcionados por el público (en un sentido amplio, como aquí se emplea el término) incluye a todas las categorías ya construidas por fuera del Ministerio y los agentes de la administración pública. Al respecto, se deben validar y proponer filtros para la correcta en emisión y:

- *Comprobar el funcionamiento de los resortes comunicacionales tanto de comunicación interna y externa instalados desde el Ministerio de la Producción y Ambiente, anticipando las variables a tomar en cuenta y los resultados esperables y los empíricamente registrados.*
- *Conocer y evaluar el clima ante las medidas propuestas y las relaciones existentes, desde las mediciones comunicativas, en cuanto a la percepción entre lo que se piensa en el organismo y lo que se observa externamente; empleando métodos y técnicas para la lectura de la realidad –a sintetizar-, para la corrección y revisión de aspectos abordados en los discursos y mensajes emitidos.*

Tratar la problemática ambiental de la provincia de Formosa parte de reconocer el trabajo realizado en la valoración de los recursos naturales con los que cuenta y las acciones vinculadas a facilitar una mejor calidad de vida de sus habitantes. Con sus 72 mil Km² de superficie, resulta una de las 23 provincias con recursos naturales de incalculable valor estratégico y diversidad de ecosistemas; casi única en su tipo por las diferentes posibilidades que brinda en: ganadería, agricultura, piscicultura, forestal, generación de energía, minería y desarrollo turístico, como actividades económicas-sociales. Todos estos sistemas productivos deben enfocarse bajo la condición de sustentabilidad productiva.

Crear conciencia informando y generar el conocimiento para la toma de decisiones, sobre las políticas de desarrollo sustentable que se propician desde el Estado, requiere poner de manifiesto criterios de regionalización ecológica, de

zonificación ambiental y de ordenamiento territorial, para resguardar los recursos naturales y la diversidad cultural. Pero en la discusión de qué se va a hacer y en pos de alcanzar metas concretas, es preciso comunicar para conseguir una mayor legitimación de los procesos administrativos hacia la preservación y recuperación de los recursos naturales provinciales.

Por lo expuesto, surge la necesidad de *articular desde comunicación/ambiente la propuesta de una mirada crítica y constructiva acerca de los temas y problemas ambientales que comprendan pensar lo global para actuar en lo local.*

Es contemplar una perspectiva nacional y su correlato regional y local. Y alcanzar un conocimiento profundo sobre los diferentes aspectos que involucra la relación biodiversidad/sociedad, el manejo sustentable de los recursos naturales y una responsabilidad ética frente al desafío de ayudar a construir ciudadanías ambientalmente responsables.

El objetivo comunicacional se instituye si se logra avanzar y responder a un cambio entre dos situaciones: cambio que pone en escena la imagen, equilibrio y crecimiento alcanzado por el Ministerio de la Producción en dos situaciones, la anterior y la posterior al cambio, lo que produce un acontecimiento (entendido como variación que no es imprevista para los decisores políticos, como lo puede ser una crisis) frente a la cual el organismo debe reaccionar comprometido con su imagen y su equilibrio interno y externo ante la sociedad.

7.7. Apartado

Se señalan posibilidades de "lemas" para la instalación del nuevo esquema Ministerial:

"Hacia una nueva Formosa, produciendo en armonía con el ambiente"

"Hacia una nueva Formosa, en producción con ambientes protegidos"

"hacia una nueva Formosa, con más calidad ambiental y desarrollo productivo"

“Hacia una nueva Formosa en producción: más calidad, inclusión y capacitación”

“En Formosa también apostamos a la Argentina productiva con calidad ambiental ”

“En la nueva Formosa protegemos su producción, su trabajo y su ambiente”

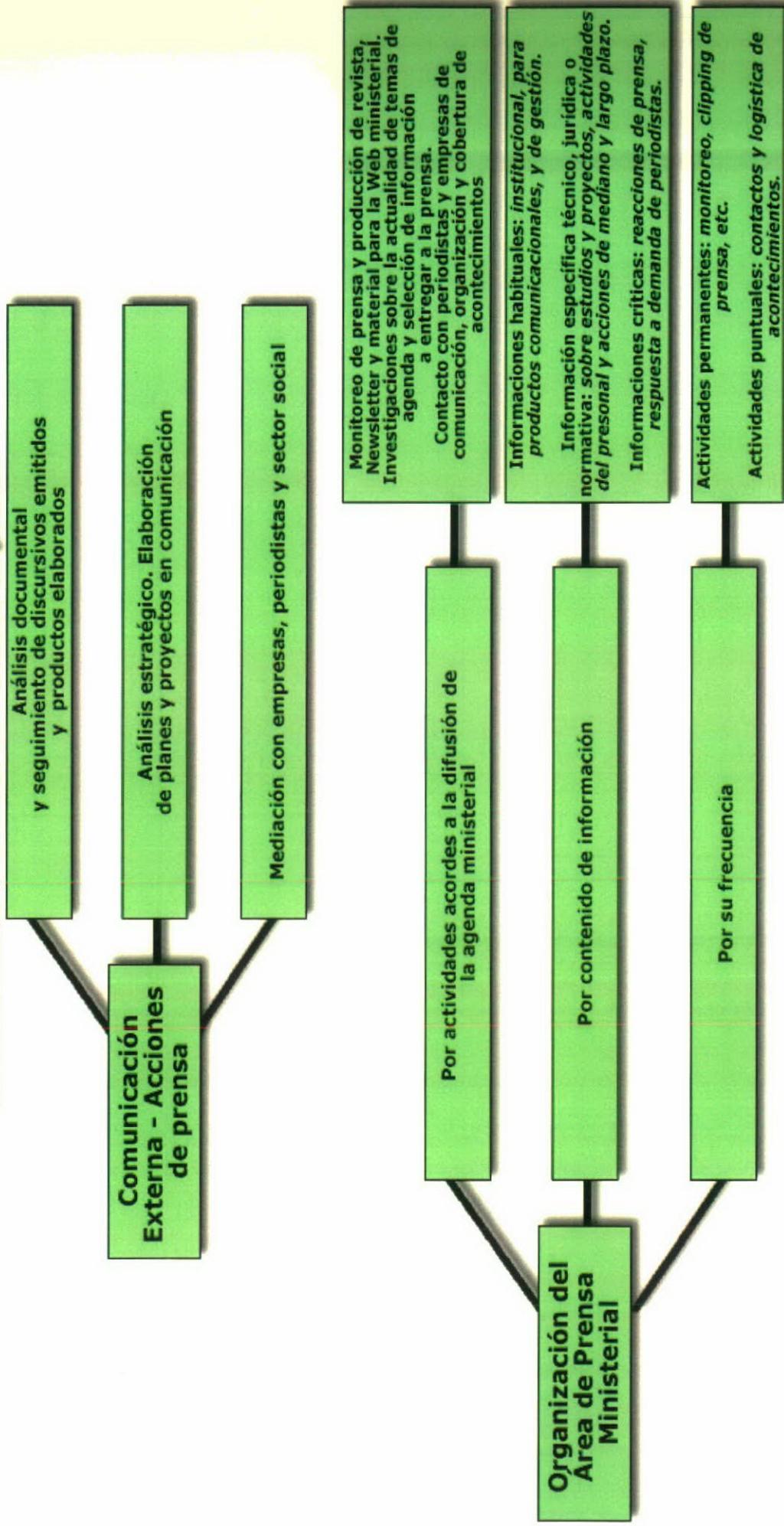
“En la nueva Formosa el ambiente produce y se preserva”

“Un mismo gobierno y una nueva Formosa con más producción y ambiente”

“Yo trabajo, él trabaja y el Gobierno protege mi producción y mi ambiente”

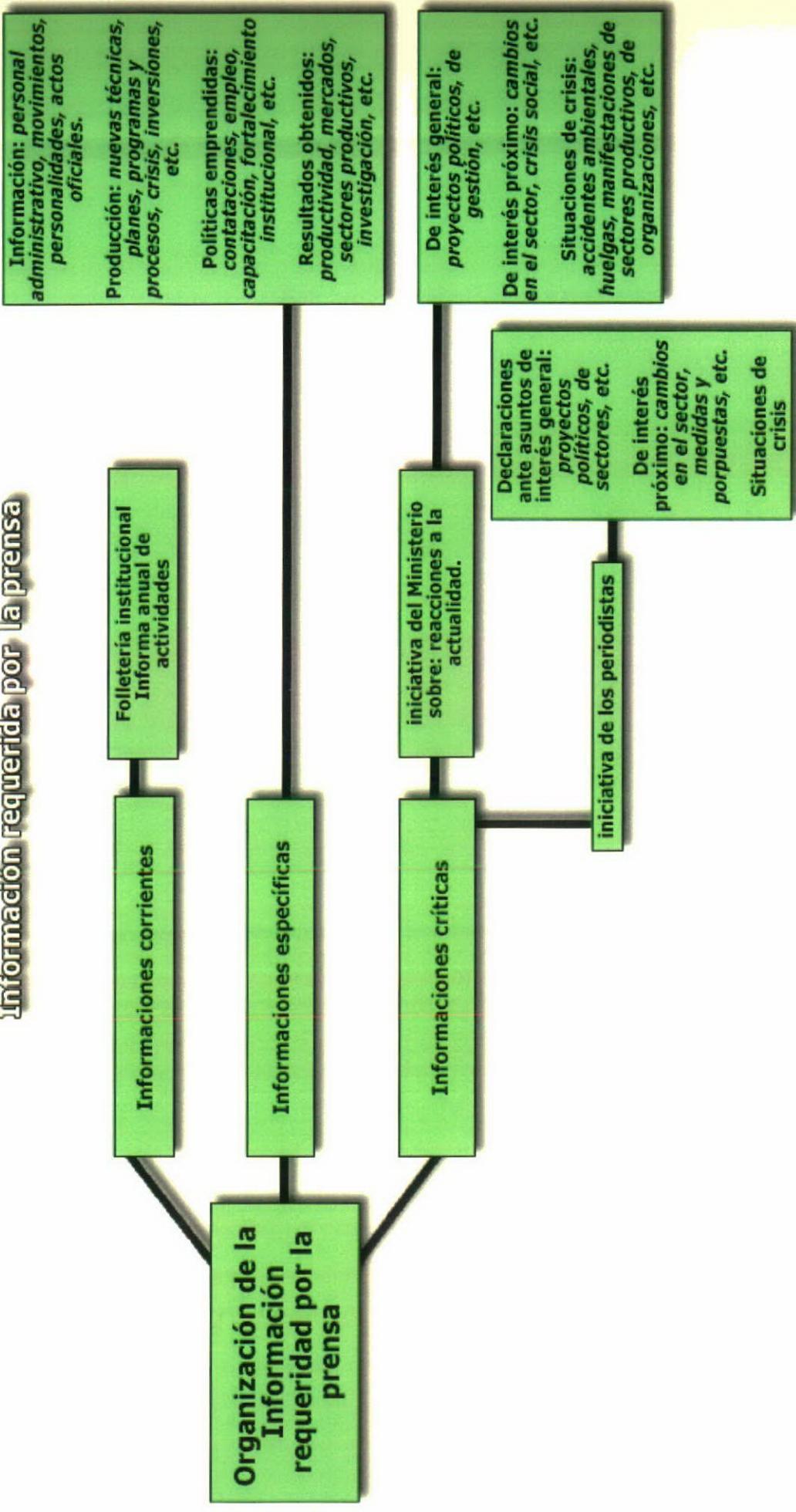
“Estamos produciendo para crecer, conociendo para transformar, sùmese...”

La Comunicación externa en relación de prensa



Esquema 2

Información requerida por la prensa



Esquema 3

8. CONCLUSIONES

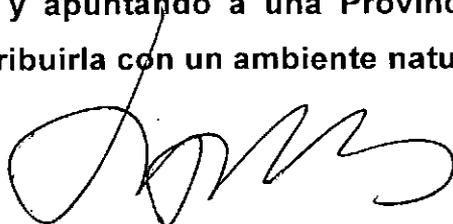
En este punto, que cierra una tarea lo asumiremos con la forma de algunas preguntas que haría un evaluador o sus destinatarios y las respuestas en las que estamos convencidos quienes integramos este equipo de consultoría.

- ¿Es posible modificar situaciones estructurales en el estado provincial de Formosa?
 - ✓ Si es posible. Encontramos eco y sensibilidad de percepción de los cambios necesarios en sus autoridades.
- ¿Las modificaciones propuestas requieren de más presupuesto?
 - ✓ No. Existe la posibilidad de reasignar partidas dentro del presupuesto existente del Ministerio, optimizando el gasto.
- ¿La propuesta adopta los esquemas existentes o es innovadora?
 - ✓ Toma parte de una experiencia incipiente, la sistematiza y la profundiza pudiendo decirse que es innovadora en relación a otras áreas.
- ¿Ello puede mejorar la calidad de gestión?
 - ✓ Si, por que al tomar programas por resultados se mejora inexorablemente la gestión al no ser este un dato indiferente y no mensurable.
- ¿Es una experiencia extensible o replicable?
 - ✓ Si, en atención a que ha considerado la realidad de Formosa por base, y no posee grandes complejidades.
- ¿Son dables de verificar los cambios en plazos razonables?
 - ✓ Si, por cuanto la propia modificación competencial los impone por necesidad de gestión, y precipitará cambios en todas las direcciones organizacionales posibles., es decir que serán permanentes.
- ¿Qué adicionalidades requiere el proyecto presentado para su optimización?
 - ✓ Se ha previsto y trabajado con la meta de alinear esta propuesta como insumo a un proyecto del MECON de la Nación para fortalecimiento institucional del Ministerio de la Producción, a nivel de subsidio, el cual está próximo a ser iniciado.
- ¿Qué aportes se introducen hacia la gestión?
 - ✓ Entre otros generación de información, mediciones, gestión por resultados, desconcentración y cobertura territorial, centralización de áreas

afines, introducción de nuevas experticias públicas que aporten al crecimiento permanente (área de proyectos, área de financiamientos, etc.), visiones macro y micro enlazadas, trabajo por programas y cadenas de valor, externalidades participativas y comunicacionales, perfil de la producción-utilización-traslado de la información con sentido de Intranet y publicidad de datos hacia terceros, capacitación necesaria del personal actual lo cual dignifica al trabajador público.

- ¿A cuáles consignas estratégicas se aporta?

- ✓ Al crecimiento.
- ✓ Al desarrollo sustentable.
- ✓ A la inclusión social.
- ✓ Al empleo.
- ✓ Al monitoreo de lo que sucede y producen los actores socio económicos que debe conocer la administración.
- ✓ A la asunción de un rol activo y solidario de la estructura pública en la búsqueda de resultados de interés colectivo.
- ✓ A la transparencia pública.
- ✓ A la transparencia privada.
- ✓ A la transversalidad de las gestiones.
- ✓ A la mejora y calidad permanente.
- ✓ A poder identificar los proyectos en los cuales los agentes participan y asumen un involucramiento en su logro
- ✓ **A revalorizar la política pública como gestora del bien común, priorizando esta sobre la economía, con posibilidad de intervención por su fortalecimiento dentro del mercado, para potenciarlo, pero también orientarlo a los fines de que este no distorsione aún más las desigualdades, y apuntando a una Provincia que necesita generar riqueza y redistribuirla con un ambiente natural privilegiado.**



Dr. Homero M. Bibiloni 8hmb

Coordinador del Proyecto