

Universidad Nacional de General San Martín

Escuela de Gobierno de la Provincia del Chaco

Maestría en Gobierno y Economía Política

**Capacidades Institucionales y Desarrollo Rural:
una propuesta metodológica a partir de un
análisis de caso.**

Tesis de Maestría presentada por ADRIAN GHIRARDI

Director de Tesis: Oscar Madoery

Resistencia, Junio de 2012

Índice

Abreviaturas y siglas	3
I – Introducción	4
II - Perspectiva de análisis. (El marco teórico)	6
1. La gestión pública en un nuevo escenario.	6
2. El nuevo rol de los gobiernos Subnacionales.	7
3. Las nuevas agendas de los gobiernos provinciales.	9
4. Nuevos modos de gestión de los Estados subnacionales.	10
5. Las políticas públicas como respuestas a problemas sociales	13
6. El desarrollo rural y la capacidad estatal	16
7. La capacidad Estatal	18
8. Elementos para evaluar la capacidad institucional	22
III - Abordaje metodológico	25
1. Matriz metodológica de análisis.	26
2. El Índice de Capacidad Institucional – (ICI)	27
3. Estructura del Índice de Capacidad Institucional (ICI)	29
4. El Índice de capacidad de gestión del Desarrollo (ICGD)	30
5. Estructura del Índice de capacidad de gestión del Desarrollo (ICGD)	31
6. El Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Rural – (ICGDR)	32
7. Definición de las Variables e Indicadores del ICGDR	34
8. Diseño del procedimiento de cálculo del ICGD	40
9. Relevamiento y procesamiento de la información	43
IV - El objeto de estudio	45
1.1. La problemática regional en Argentina.	45
1.2. La región NEA y la provincia de Corrientes en el concierto nacional.	46
1.3. Algunos condicionantes para el desarrollo regional.	49
2. Caracterización de la Provincia de Corrientes	51
2.1. Dimensión socio-demográfica	51
2.2. Dimensión socio-económica	55

2.3. Perfil productivo.	63
2.3.1. Sector Forestal	63
2.3.2. Sector Arrocero	64
2.3.3. Sector Citrícola	65
2.3.4. Sector Hortícola	65
2.3.5. Sector Ganadero	65
2.3.6. Sector Turismo	66
2.4. Dimensión político – institucional	66
2.5. Datos y tendencias en relación al desarrollo rural en Corrientes	68
3. El gobierno de la Provincia de Corrientes	74
3.1. La organización de la administración pública provincial	74
3.2. El Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo.	76
3.2.1. La Unidad Operativa de la Producción	78
3.2.2. Las Delegaciones del Interior	79
V -Datos de la medición.	82
1. Resultado de la medición del ICGDR	82
2. Análisis por Componente.	87
2.1. Gestión Operativa	87
2.2. Gestión Estratégica	97
2.3. Gestión por Redes	99
2.4. Visibilidad	103
3. Lecciones sobre la capacidad estatal del MPTT	107
VI – Conclusiones	117
1. El ICGDR, como instrumento de medición.	117
2. Consideraciones finales	119
Bibliografía	122
ANEXOS	131

ABREVIATURAS Y SIGLAS

CLAD	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo
CNA 88	Censo Nacional Agropecuario de 1988
CNA 02	Censo Nacional Agropecuario de 2002
DTR	Desarrollo Territorial Rural
EAPs	Explotaciones Agropecuarias
FIDECOR	Fondo de Inversión para del Desarrollo de Corrientes
FODIN	Fondo de Desarrollo Industrial
Ha	Hectáreas
ICGD	Índice de Capacidad de Gestión del Desarrollo
ICGDR	Índice de Capacidad de Gestión para el Desarrollo Rural
ICI	Índice de Capacidad Institucional
ICAA	Instituto Correntino del Agua y del Ambiente
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IFE	Instituto de Fomento Empresarial
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
MINAGRI	Ministerio de Agricultura de la Nación
MPTT	Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes
NEA	Noreste Argentino
PBG	Producto Bruto Geográfico
PEP	Plan Estratégico Provincial
PP	Pequeños Productores
PROSAP	Programa de Servicios Agrícolas Provinciales
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RENATRE	Registro Nacional
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
UNNE	Universidad Nacional del Noreste
UOP	Unidad Operativa de la Producción
USD	Dólar estadounidense.

I - INTRODUCCION

La presente Tesis de Maestría discurre sobre Políticas Públicas y Desarrollo Rural, más específicamente procura medir la Capacidad Institucional del Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de la Provincia de Corrientes (MPTT), en su facultad para generar y/o sostener procesos socioeconómicos de transformación productiva de desarrollo rural, en el período comprendido entre los años 2009-2012.

Para llevar a cabo el cometido de la investigación, se ha desarrollado específicamente una herramienta metodológica para el relevamiento de la capacidad de gestión del desarrollo territorial: el Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Rural (ICGDR)¹, y su primera aplicación en la medición de las capacidades de gestión en el MPTT de la Provincia de Corrientes.

El Índice de Capacidad de Gestión del Desarrollo Rural (ICGDR) es un instrumento de diagnóstico cuya finalidad pretende relevar la capacidad de los gobiernos locales y/o provinciales, para promover procesos de desarrollo en el territorio, ayudando a identificar el grado de incidencia de condicionantes provenientes de la estructura macroeconómica regional, el contexto institucional y cultural del organismo, sus lineamientos estratégicos, y demás elementos inherentes al esquema organizativo y funcional del mismo.

Por lo tanto, la finalidad del ICGDR es ser un herramienta válida para la realización de diagnósticos fácilmente actualizables, por cuanto releva las fortalezas y debilidades del organismo, permite focalizar núcleos de políticas para el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos subnacionales, y es un instrumento útil para estudios comparados entre otras provincias y/o regiones metropolitanas.

En cuanto al despliegue de la presente Tesis, en primer lugar se abordará la Perspectiva de Análisis a través del desarrollo del marco teórico pertinente, para luego y de modo complementario, plantear el Abordaje Metodológico, donde se expone de modo sistemático y exhaustivo el ICGDR.

Ya en una segunda etapa, a fin de realizar la medición piloto, se presenta al Objeto de Estudio, en este caso la Provincia de Corrientes, y más específicamente el Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo.

¹ Como se explicará en el capítulo Abordaje Metodológico, el ICGDR, es una adaptación ad-hoc, que abreva principalmente de otros dos índices, el ICI y el ICGD.

Posteriormente, en el capítulo intitulado Datos de la Medición, se ofrece el cúmulo de información recabada durante el trabajo de campo realizado entre los meses de octubre del 2011 a marzo del 2012, presentados y organizados según los componentes y variables del ICGDR, para luego abordar la problemática de la capacidad institucional del MPTT, y así culminar proponiendo líneas de acción viables en orden al encauzamiento de la acción gubernamental, en tanto se trata de una experiencia contemporánea plausible de mejoras.

En las Conclusiones, en primer lugar se plantean algunas reflexiones sobre el instrumento metodológico utilizado - el ICGDR- , para luego proponer algunas consideraciones finales sobre la labor investigativa realizada.

II - PERSPECTIVA DE ANÁLISIS. (El Marco Teórico)

1. La gestión pública en un nuevo escenario.

A la hora de indagar en la política pública llevada adelante por el MPTT, debemos tomar bajo consideración – al menos someramente- los procesos asociados a las profundas transformaciones en los marcos de referencia socio-políticos nacional e internacional.

En las últimas décadas del siglo XX, Latinoamérica se encontró atravesada por políticas propias del capitalismo neoliberal, que impulsaron en gran parte de los países, incluida la Argentina, la reforma del Estado llevada a cabo en la década del '90 tras la máxima de lograr un Estado Mínimo (Oszlak 2001), que produjo un drástico achicamiento del Estado Nación, a través de desregulaciones y privatizaciones intempestivas, y un severo ajuste fiscal, con sus consabidas consecuencias de des-industrialización, desocupación, marginación y exclusión social. (Andrenacci y Repetto 2009; García Delgado, 2003; Gasparini y Cruces, 2009)

Desde el punto de vista de procesos de organización institucional, el período se caracteriza por la retirada del Estado-Nación de los territorios subnacionales, a través de las privatizaciones de empresas públicas y la eliminación de entes reguladores de actividades económicas regionales; la transferencia y desconcentración de actividades públicas hacia esferas subnacionales; la superposición y desvirtuación de roles entre esferas de la administración pública; una “fuga” de empleo público del estado nacional hacia los estados subnacionales; una débil reivindicación de las autonomías locales declamadas constitucionalmente; y la consolidación de uno de los índices de correspondencia fiscal más bajos del mundo.(Madoery 2008:97)

Luego de la crisis de los años 2001-2002, y aunque la gestión de los dos últimos presidentes implique una reorientación parcial del modelo económico vía reactivación de la industria nacional, desde al año 2003 al presente sus estrategias se han encaminado a la profundización del modelo extractivo-exportador, tanto en lo que refiere a la minería e hidrocarburos, como al sector de los agronegocios, conduciendo a lo que Maristella Svampa denomina “reprimarización de la economía altamente dependiente del mercado externo” (Svampa 2009: 62)

Al decir de Svampa, “la expansión vertiginosa del modelo extractivo- exportador y los grandes proyectos de infraestructura parece haber traído consigo una cierta ilusión desarrollista habida cuenta de que, a diferencia de los años ’90, las economías se han visto favorecidas por los altos precios internacionales de los productos primarios, tal como lo reflejan las balanzas comerciales y el superávit fiscal. El hecho no puede ser desestimado, muy especialmente luego del largo periodo de estancamiento y regresión económica de las últimas décadas. En esta coyuntura favorable, varios gobiernos latinoamericanos han relegado a un segundo plano la discusión acerca de los modelos de desarrollo posibles, habilitando así el retorno con nuevas fuerzas de una visión productivista del desarrollo” (Svampa 2009: 108)

A este brevísimo cuadro nacional, deben sumarse los efectos del fenómeno estructural llamado globalización, que por su parte, introduce lógicas diferenciadoras que aumentan la complejidad tanto interna como externa de las sociedades, mediante desplazamientos humanos, financieros y económicos, provocados por la destrucción de viejas formas productivas y la creación de nuevos centros de actividad (Castells, 1998) ; por otro lado, este fenómeno no presenta ya una teleología ascendente y lineal hacia el progreso propia de la modernidad, sino más bien presenta características paradójales tales como homogeneización – fragmentación, integración – desintegración del mundo, masificación – individuación, como resultado de múltiples movimientos simultáneos (Pérez Lindo, 1998); todo lo cual conlleva a un fuerte cuestionamiento del estado-nación como único delimitante de las sociedades actuales. (Beck 1998).

Emerge, de esta manera, un nuevo contexto para la gestión de la cosa pública, - en el que se encuentra inserta la gestión de la provincia de Corrientes,- caracterizada por la complejidad en aumento y donde, entre otras consecuencias, se produce una incorporación diferente de los espacios subnacionales en la trama de relaciones establecidas entre el Estado y la sociedad, que demanda de ellos nuevos desafíos.

2. El nuevo rol de los gobiernos Subnacionales.

Ante el mencionado avance de los procesos globales, el Estado Nación sufre un triple desglose en su capacidad de monopolizar el rol de articulador social como ámbito único de referencia y significación de los sujetos sociales. Se produce, en primer lugar, una “lateralización” de su poder hacia el mercado; “hacia arriba”

emergen nuevos actores supranacionales, y “hacia abajo” se revalorizan los espacios locales.

Se denomina por tanto, avance de la subnacionalización, al proceso por el cual los actores localizados dentro de un espacio nacional, logran emanciparse de las intermediaciones del Estado nacional como nexo necesario para diseñar estrategias de cooperación, integración, planificación y relacionamientos externos, tendientes a abordar las problemáticas más diversas, las cuales - se podría decir - aparecen en muchas ocasiones como des-nacionalizadas.

Cabe destacar que bajo la denominación de gobiernos subnacionales se encuentra un abanico muy amplio de unidades de diversos alcances y conformación, dependiendo de los marcos normativos que delimiten dicha instancia; en el caso argentino por ser una organización de tipo federal, éstas están representadas principalmente por las provincias y los municipios.

La subnacionalización es un proceso en formación y como tal presenta un final abierto; no obstante, en muchas regiones del mundo este proceso está obteniendo una dinámica propia que si bien no emancipa a estos espacios intermedios de su referente nacional, las pone en tensión con las capacidades de mediación tradicionales del Estado Nación, poniendo al descubierto las diferencias entre las regiones y sus capacidades de inserción en el nuevo mundo, haciéndolas más evidentes que nunca.

En este sentido, es importante remarcar que las transformaciones por las que atraviesan las administraciones públicas actuales y sus modos de gestión, responden de alguna forma a estos cambios en el escenario donde se problematizan las cuestiones que integran las agendas públicas y de gobierno. Tenemos una arena de formación de la agenda pública mucho más compleja, por la diversidad de actores intervinientes y la volatilidad de las condiciones mismas de la realidad. Conjuntamente, los propios actores intervinientes sufren alteraciones en sus modos de actuación y en su forma de comprensión del proceso político mismo, se diversifican y especializan las demandas sociales, lo que produce una necesaria transformación en los modos de gestión de las administraciones públicas. (Casella - Ghirardi - Marengo, 2011)

Como consecuencia de lo mencionado, podemos advertir que esta reconfiguración de la articulación estado-sociedad, se presenta como el gran desafío en la que se encuentran inmersos los gobiernos subnacionales, teniendo que adaptarse a un

escenario que paulatinamente los coloca como punto de referencia de las presiones sociales, sin contar en muchos casos, con las capacidades necesarias para dar respuestas satisfactorias a las mismas.

Esto admite al mismo tiempo, un escenario propicio para una necesaria y profunda adaptación-transformación de las tecnologías de gestión pública² y una extensión y profundización de los valores sustantivos democráticos, si se quiere dar respuestas adecuadas a los mencionados núcleos problemáticos de las sociedades actuales.

3. Las nuevas agendas de los gobiernos provinciales.

La agenda oficial o formal - sea provincial o municipal - hasta principios de los años '90 se encontraba signada por disposiciones legales que delimitaban claramente las problemáticas a asumir por estos niveles de gobierno, las cuales estaban relativamente reducidas en sus dotaciones y en sus ámbitos de incumbencia, limitándose a la recaudación de impuestos jurisdiccionales, ejecución de obras públicas en su gran mayoría de planificación y financiamiento nacional, a la prestación de servicios sociales de alcance complementario a los planes nacionales, al mantenimiento de catastros y a funciones también complementarias de seguridad y justicia. Todas las demás cuestiones dependían de la instancia nacional, que se presentaba como un aparato "desconcentrado" de gestión con fuerte presencia, tanto de organismos como de personal, en todo el territorio federal (Oszlak, 2001).

Luego de la reforma del Estado y producto también de los efectos de la globalización, se produce una "apertura" de las agendas de estos niveles de gobierno. Actualmente, los problemas sociales son de una cantidad y variedad inconmensurable y fluyen constantemente hacia las esferas públicas, pero solo algunas pocas logran el calificativo de interés público ingresando en la agenda formal como cuestión a solucionar mediante actuaciones concretas de gobierno.

Luego de esta reforma estructural del Estado - Nación, de los procesos de descentralización y de los impactos de la globalización creciente, los estados subnacionales se han dado una agenda que ha mutado considerablemente en comparación con lo anterior. Los ejes a través de los que versa hoy en día la

² Siguiendo a Grandinetti, Rita (2002) las Tecnologías de gestión pueden ser definidas como: métodos y procedimientos para gestionar la relación entre: la información, la decisión, y la acción. Son el Know-how, el saber como de las organizaciones para el logro de sus fines.

conformación de las agendas subnacionales son presentados de manera resumida por Daniel Arroyo (Arroyo 2000: 39-40):

- ❖ La tensión entre lo estructural y lo coyuntural: refiere a la necesidad de buscar un equilibrio entre la solución a los problemas cotidianos y la ejecución de programas y planes a mediano y largo plazo.
- ❖ La planificación concertada con actores: con el fin de agilizar decisiones y lograr consensos, se abre la mesa de negociaciones a una mayor cantidad de actores sociales locales.
- ❖ Mecanismos de control social e institucional: es ampliar también el ingreso de la ciudadanía local y sus instituciones a los mecanismos de control de las políticas.
- ❖ Corresponsabilidad Estado-Sociedad: lo que implica ampliar la participación de la ciudadanía local en los procesos de implementación de las políticas públicas.
- ❖ Construcción de espacios de articulación regional: es la capacidad de relacionamiento entre niveles de gobierno de una misma región para compartir información, experiencias y modos de gestión.

En lo que respecta a la producción y el desarrollo, estas instancias de gobierno, a la vez que van concentrando mayores niveles de responsabilidad y van diseñando e implementando cada vez más herramientas de política en este campo, sufren un aumento de la presión social por la resolución o al menos por el involucramiento de estas instancias estatales en dichas problemáticas. Es así que actualmente la cuestión del desarrollo integra decididamente las agendas de gobierno de las provincias, puesto de manifiesto por ejemplo, por la creación o renovación de procesos de reingeniería institucional que experimentaron muchos de los ministerios provinciales referidos a la producción.(por ejemplo, dentro de la región NEA, las provincias de Formosa y Chaco).

4. Nuevos modos de gestión de los Estados subnacionales.

En referencia a la asunción de estas nuevas actividades y las capacidades de respuesta gubernamental, no debemos dejar de mencionar los graves inconvenientes y tensiones que se observan hoy en día; en el caso particular argentino, este fenómeno está acompañado por lo que algunos autores - tales como

Daniel Arroyo - denominan como “municipalización de la crisis fiscal del Estado nacional” (Arroyo 2000), proceso por el cual la instancia central de gobierno delega, transfiere o simplemente se deshace de prestaciones básicas de gran costo económico como la salud y la educación, quedando éstas en manos de las provincias, sin las contraprestaciones financieras y técnico-estructurales necesarias para afrontarlas.

Para dar respuesta a este nuevo contexto, se pueden condensar en dos líneas de acción los procesos que deben desencadenar los gobiernos provinciales:

- ❖ Optimizar la capacidad técnica y política de gestión.
- ❖ Gestionar con co-responsabilidad social.

Estas transformaciones repercuten en tres áreas de innovación fundamentales:

- ❖ *Política Institucional:* Se asiste a un cambio en el modelo de gestión pública deseado, pasando de modelos burocrático-weberiano o neo-burocrático como esquemas deseables, al modelo relacional que concibe al ciudadano como partícipe de la acción pública, para lo cual diseña procesos flexibles y estructuras abiertas; construye capacidades como resultado del aprendizaje, recopila y produce información estratégica, favorece los mecanismos de participación, y trabaja con incentivos para el logro de resultados conjuntos (Grandinetti, 2002).
- ❖ *Área económica:* Se pasa de un rol pasivo de simple administrador, a una postura activa, impulsora del desarrollo con fuertes caracteres de endogeneidad, asumiendo roles de articulador, difusor, capacitador y garante.
- ❖ *Área políticas sociales:* Se pasa de un modelo residual, con una lógica de petición de estas instancias al gobierno central que monopoliza los fondos y diseña los planes, a una lógica que incluye a la sociedad civil en todo el proceso de gestión de las políticas sociales y se buscan fuentes alternativas de financiamiento. (García Delgado, 2000)

Lo desarrollado hasta aquí en referencia al nuevo escenario de gestión pública subnacional y la asunción de nuevas responsabilidades, es condensado, entre otros, por Gomá y Blanco (2003), bajo el concepto de “governance reticular”, que surge como respuesta a la crisis del modelo democrático tradicional de gobierno, cuyas dificultades mayores son las siguientes:

- ❖ Dificultades de conocimiento.
- ❖ Complejidad de valores, intereses y preferencias en juego.

- ❖ Fracaso de los modelos jerárquicos de gobierno.
- ❖ Interdependencia creciente de problemas y actores políticos.

Dentro de esta concepción, la siguiente premisa debería guiar las estrategias y acciones emprendidas por los gobiernos provinciales en su aggiornamento: “...no valen ni las jerarquías de gobierno clásico ni las interacciones de mercado. Los gobiernos locales deberán reforzar sus capacidades de conformación y liderazgo de redes. Y apostar por el fortalecimiento del resto de los actores sociales en un espacio público altamente participativo” (Blanco y Gomá, 2003: 6).

La recuperación de la relación entre democracia y administración pública que trasluce este tipo de posturas, es reconocida como alternativa a la tajante separación entre ambos términos que defiende el neoliberalismo, reconociendo entonces como válidas las múltiples racionalidades intervinientes en una cuestión pública, y despojando a la burocracia estatal de su rol de mero ejecutor técnico, para reimprimirle su carácter de actor político, con intereses, preferencias y visiones de la realidad social.

Aquí es dable rescatar la noción de “racionalidades acotadas” (O’Donnell y Oszlack, 1984) como forma de pensar y diseñar los espacios participativos de gestión, racionalidades que son portadoras de definiciones eminentemente políticas, que deberán encontrar consensos en torno a valores e intereses mínimos en un nuevo escenario para la hechura de políticas públicas que se presenta como una estructura de relacionamiento reticular, donde la participación de diversos actores deberá ser reconocida, actualizada y profundizada, no sin problemas, tensiones e incluso abstenciones.

Por cuanto se viene diciendo, el formato ideal de gestión para el MPTT debería ser uno capaz de incorporar elementos de “transversalidad” e “integralidad”, no obstante, se reconocen limitaciones en este sentido debido fundamentalmente, al producto de la herencia estatal en la que se inscribe, caracterizada por la burocratización distorsiva, la sectorialización y la fragmentación de los abordajes ministeriales, rasgos congénitos de actuación de fuerte gravitación al momento de diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas que se llevan adelante.

5. Las políticas públicas como respuestas a problemas sociales

Teniendo como objetivo en la presente tesis investigar sobre las políticas públicas encaradas por MPTT de la provincia de Corrientes, se percibe como una necesidad, disponer de una definición operacional, para así poder distinguir mejor el objeto y el campo de estudio. Es en esta dirección que se ofrece la definición elaborada por Joan Subirats que a continuación se propone:

“... una política pública se definiría como una serie de decisiones de acciones, intencionalmente coherentes, tomadas por diferentes actores, públicos y a veces no públicos -cuyos recursos, nexos institucionales e intereses varían- a fin de resolver de manera puntual un problema políticamente definido como colectivo. Este conjunto de decisiones y acciones da lugar a actos formales, con un grado de obligatoriedad variable, tendentes a modificar la conducta de grupos sociales que, se supone, originaron el problema colectivo a resolver (grupos-objetivo), en el interés de grupos sociales que padecen los efectos negativos del problema en cuestión (beneficiarios finales).” (Subirats 2007:25)

En esta definición son dables de destacar los elementos constitutivos que una política pública contiene:

- ❖ *se presenta como solución de un problema público*, en tanto pretende resolver un problema social reconocido políticamente como público, lo cual supone el reconocimiento de un problema, es decir, la existencia de una situación de insatisfacción social, cuya solución requiere la acción del sector público.
- ❖ *se reconoce la existencia de grupos-objetivo en el origen de un problema público* y al que se pretende modificar u orientar su conducta, ya sea de manera directa o actuando sobre el entorno de tales actores.
- ❖ *exhibe una coherencia interna intencionalmente elaborada*, lo que presupone una cierta base conceptual de partida, y una o varias hipótesis para resolver el problema público en cuestión. Supone asimismo que las decisiones y las actividades que se lleven a cabo estén relacionadas entre sí con una cierta lógica de continuidad.
- ❖ *se exterioriza en diversas decisiones y actividades*, que constituyen un conjunto de acciones que rebasan el nivel de la decisión única o específica, por lo cual una simple declaración de política gubernamental afirmando que una situación es un problema público, sin definir los grupos sociales a los que concierne la

existencia de tal problema, ni las medidas a impulsar no puede *-per se-*, considerarse como una política pública.

- ❖ *se articula en un programa de intervenciones*, que engloba al conjunto de decisiones y de acciones, que a su vez contienen decisiones concretas, individualizadas y concatenadas.
- ❖ *se percibe el papel clave de los actores públicos*, sin los cuales este conjunto de decisiones y de acciones no podría considerarse como una política pública, en la medida en que quienes las toman y las llevan a cabo, lo hagan desde su condición de actores públicos, o bien de actores privados que posean la legitimidad necesaria para decidir o actuar en base a una representación jurídicamente fundada.
- ❖ *requiere de la existencia de actos formales*; desde una óptica pública supone la producción de actos o productos que pretenden orientar el comportamiento de grupos o individuos que originan el problema público a resolver. En este sentido, una política pública supone la existencia de una fase de implementación de las medidas decididas, así como también lo que de hecho ocurre es una no-intervención del actor político-administrativo, o la no utilización de determinados instrumentos de intervención. En este sentido, es importante referirse a las no-decisiones o no-acciones, que algunos autores consideran también como constitutivas de una política pública.
- ❖ *inducen a un cierto grado de obligatoriedad*, en tanto el carácter coercitivo o incentivador de las decisiones de los actores públicos. (Subirats, 2007)

Teniendo presente el objetivo del presente estudio, se hará foco en primer lugar en la misión y principales funciones del organismo, a fin de montar al concepto de desarrollo de un significado cargado de sentido y contenido. Según el Decreto-Ley N° 219/ 2001, la misión del MPTT es “Asistir al Gobernador en todo lo inherente a la agricultura, la ganadería, la actividad forestal, los recursos naturales renovables, la industria, el comercio, la minería y en todo lo atinente a promover un desarrollo económico sustentable y en lo atinente a la política de empleo y política laboral”, y dentro de las veinticinco funciones específicas que le corresponden, algo más de la mitad de ellas se relacionan directamente con el desarrollo rural, como se puede apreciar a continuación:

- ❖ “La elaboración y ejecución de la política provincial agropecuaria, forestal y de recursos naturales en el contexto de la política económica global, propendiendo a

la expansión de la frontera agropecuaria, el aprovechamiento racional de los recursos naturales y la modernización y tecnificación del sector primario.

- ❖ La preservación y administración de los bosques, parques y reservas provinciales.
- ❖ La formulación de políticas agrícolas, pecuarias y forestales en la promoción de las actividades de procesamiento y comercialización de la producción primaria.
- ❖ El relevamiento, inventario, conservación, recuperación, defensa, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en el ámbito de su competencia y en las acciones de prevención ambiental y ecológica.
- ❖ La realización de planes de promoción y protección de la actividad privada, industrial y comercial a fin de lograr un crecimiento sostenido de la economía provincial en concordancia con las pautas y políticas de promoción nacional y regional.
- ❖ Modernizar y aumentar la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos vinculados a los sectores agropecuarios, industriales y de servicios en coordinación con el Ministerio de Hacienda y Finanzas.
- ❖ Promover el incremento de la productividad de los sectores primarios y agroindustrial, con el propósito de que adquieran competitividad y eficiencia a nivel nacional e internacional.
- ❖ Promover la reconversión y diversificación de la base productiva con el objeto de generar una mayor oferta de bienes y servicios, y de empleos productivos.
- ❖ Promover la conformación de complejos agroindustriales con el objeto de constituir cadenas de producción que permitan la integración y articulación productiva de los diversos grupos sociales y económicos y la generación de mayor valor agregado en la economía.
- ❖ Definir e instrumentar una política de capacitación y formación de recursos humanos con el propósito de elevar la calificación de la fuerza laboral; ampliar las posibilidades de empleo productivo y favorecer la permanencia de productores y trabajadores en el medio rural.
- ❖ Asegurar las condiciones de sanidad y calidad de la producción vegetal y animal de la provincia a efectos de superar las restricciones fito y zoonosanitaria de acceso a los mercados internos y externos.

❖ Definir e implementar la política provincial de colonización que posibilite la incorporación al desarrollo productivo de las tierras fiscales e islas de su jurisdicción.” (Decreto-Ley N° 219/ 2001)

Por lo tanto, dado que la provincia bajo estudio tiene un perfil netamente agropecuario, se ha optado en la presente tesis, circunscribir el análisis de las políticas públicas al ámbito de lo rural, razón por la cual se presentan a continuación algunas consideraciones actuales en torno al desarrollo rural en Latinoamérica, que servirán de marco conceptual y de horizonte, a la hora de evaluar el desempeño del MPTT.

Por último, y en relación al horizonte temporal, la medición pretende abarcar el período que transcurre desde el año 2009 hasta inicios del 2012, en tanto corresponde a la última gestión provincial, y por tanto también del MPTT.

6. El desarrollo rural y la capacidad del Estado Provincial

A fin de minimizar sesgos en la presente investigación en torno a la concepción de desarrollo rural, hacia la cual referenciar el accionar del MPTT, y más aún, procurando en el proceso de estudio vislumbrar cuales son las concepciones preponderantes en las diversas instancias del Ministerio sobre la temática, se propone a continuación algunas consideraciones básicas sobre el desarrollo rural, sin pretender llegar a una definición exhaustiva ni acabada de la misma.

Uno de los modos tradicionales de definir la ruralidad ha tomado como fuente principal el criterio demográfico, el cual interpreta a las áreas rurales como aquellos asentamientos humanos dispersos o de baja concentración poblacional que no superan las 2500 personas. Por otro lado, desde un enfoque centrado en la economía (que tiene como criterio central el aspecto productivo) lo rural comprende aquellos espacios que dependen de la actividad primaria y sus encadenamientos subsectoriales directos.

Sin desechar a ambos, podemos decir que el factor diferencial de lo rural se encuentra en el papel determinante de la oferta de recursos naturales, que determina patrones de apropiación y permanencia en el territorio a lo largo de procesos históricos. Es decir, se combinan los factores económicos, políticos e histórico-sociales en cuanto constructores de un determinado territorio

(Albuquerque:1999; Arocena:1995; Coraggio:1987; Madoery:2008; Manzanal:2005; Sánchez:1992; Schejtman y Berdegué :2003; entre otros).

De este modo, muchas poblaciones de más de 2500 habitantes donde la actividad agropecuaria es la principal, podemos también definir las también como “poblaciones rurales”, pues no excluyen el desarrollo de otros tipo de actividades productivas o de servicios, al contrario, invoca relaciones de complementariedad e interdependencia entre lo rural y lo urbano, generando flujos bidireccionales en relación a prácticas socio-culturales, bienes, servicios y factores productivos, pero donde la dinámica de integración económica e institucional está orientada principalmente por lo rural.

Asumiendo así, la visión de lo rural como región y territorio que no excluye lo urbano, sino que lo integra, se favorece a la sustentabilidad del proceso de desarrollo rural, en tanto que las ciudades intermedias oferentes de servicios y bienes necesarios básicos son incorporados como parte integrante, dinamizadora e incluso con un rol de liderazgo del proceso de desarrollo rural.

Sin embargo, en las provincias argentinas la mayoría de los gobiernos locales no cuentan con los recursos, la escala, ni las capacidades necesarias para liderar dicho proceso, por lo tanto, el rol del Estado Provincial es determinante para destrabar aquellas situaciones de baja capacidad institucional local para el desarrollo, como así también para apoyar y dinamizar a aquellas experiencias donde, si bien se cuenta con Estados locales más fuertes, las demandas en torno al desarrollo han alcanzado una complejidad y dinámica tal que rebasa a los mismos.(Casella - Ghirardi - Marengo, 2011)

De este modo los retos actuales del desarrollo incitan y obligan a interrogarnos sobre las capacidades con las que cuentan los Estados locales y sobretudo los Estados provinciales para dar respuesta a las nuevas problemáticas y dinámicas que surgen en los territorios. La presente tesis, se encuentra anclada en esta necesidad de la existencia de capacidades necesarias de los gobiernos- en este caso provincial- para promover desde el ejercicio del liderazgo, - pluralista y democrático,- de procesos de desarrollo, y más específicamente comprendiendo a esta capacidad como una resultante compleja de la articulación de capacidad de gestión interna del MPTT de la Provincia de Corrientes, en su aptitud para generar vínculos de compromiso y responsabilidad con la sociedad civil, el sector privado y otras jurisdicciones públicas, y la existencia de una visión estratégica de los

actores, que se materializa en forma sinérgica en programas y proyectos de impacto territorial en el ámbito rural de la provincia.

7. La capacidad estatal

El término “capacidad” es un concepto instrumental, y que por tanto no es unívoco, sino que presenta distintas significaciones según el contexto y paradigma en el que esté inserto; tan es así, que las capacidades que se requieren dentro de un estilo de conducción autoritario son diversas de las requeridas dentro de un modo de gestión pluralista y democrático, así como también difieren aquellas gestiones de corte tradicional con aquellas que responden a la denominada Nueva Gestión Pública (Oslak 2001; Martínez Nogueira 2002), pues las finalidades que se pretenden no son las mismas. Es así que desde un enfoque dinámico, se conciben a las capacidades como factor facilitador que permite a los gestiones públicas desempeñarse con éxito, señalando que la capacidad no tiene que residir necesariamente en el sector público, sino que el gobierno local competente debe saber aprovechar y sinergizar también la capacidad que existe fuera del sector público, ya sea en el ámbito privado, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía en general.

Así pues, desde una visión crítica de la perspectiva tradicional sobre las capacidades estatales, que reconoce como tales a la posesión en sus estructuras internas de las habilidades profesionales y técnicas de los funcionarios; los equipos, materiales e infraestructuras para sus tareas; y a los sistemas de organización, planificación y ejecución, es decir, las llamadas capacidades técnico-administrativas, se incluyen otras variables relacionadas a la competencia de articular y engranar a los diferentes actores locales, para lo cual la instancia gubernamental debe tener en cuenta:

- ❖ Las relaciones intergubernamentales e inter-jurisdiccionales.
- ❖ La proyección regional del organismo.
- ❖ Las vinculaciones con el sector privado y la sociedad civil.
- ❖ Un grado de autonomía y estabilidad para asumir compromisos a mediano y largo plazo.
- ❖ Las peculiaridades culturales, valorativas e históricas de los ámbitos de gestión.

- ❖ Las competencias, el know how y la cultura de la propia organización. (Grandinetti - Nari 2010)

De esta manera, el análisis se complejiza al incorporar las variables políticas e institucionales, a las técnicas y administrativas propias de una visión de capacidad gubernamental de corte tradicional. Así, tomando como base el marco de referencia propuesto, entre otros, por Mary Hilderbrand y Merilee Grindle (1994), Angélica Rosas Huerta (2008), y Guillermo Alonso (2007), se proponen cinco dimensiones o niveles que interactúan en la construcción de capacidades en el ámbito regional:

- ❖ *El contexto o ambiente*, que refiere al tejido socio-económico y político en el cual el estado provincial lleva adelante sus actividades, y que operan como condiciones que favorecen o restringen su accionar. La dimensión política se ve afectada por factores tales como el estilo de liderazgo, el grado de movilización de la sociedad civil, la legitimidad del gobierno o el desempeño de las instituciones políticas. Asimismo se toman en cuenta los factores sociales tales como el nivel de los recursos humanos, y el grado de participación y movilización de la sociedad civil.
- ❖ *El contexto institucional del sector público*, que incluye la legislación atinente a la actividad gubernamental, incluyendo además el soporte presupuestario y cultural.
- ❖ *Las redes*, que sostienen la coordinación que se requiere para el desarrollo de determinadas actividades entre distintas organizaciones, sean éstas de diversos niveles o áreas de gobierno, como así también las articulaciones público-privadas en sus múltiples modalidades.
- ❖ *La organización*, se focaliza aquí en la estructura organizacional, procesos, recursos y estilos de gestión. Es una dimensión central, dado que la organización establece metas, define trabajos y circuitos administrativos, generando relaciones de autoridad.
- ❖ *El personal*, dimensión que refiere a la inducción, capacitación y retención del capital humano de la organización. Se pone atención en cómo se gestiona y desarrolla el personal dentro de la organización. (Grandinetti - Nari 2010)

Luego de esta enumeración de elementos claves, en el texto que presenta al ICGD (Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo) sus autoras afirman: "...vemos como la noción de capacidad cobra un nuevo dinamismo y complejidad, pudiendo

afirmar con Lánzara (1993), que el concepto de capacidad guarda relación con capacidad de acción,... de transferir modos habituales de acción, de hacer las cosas a través de dominios diversos de experiencia,... de establecer una inmediata conexión o asociación entre contextos diversos...de usar tales conexiones para generar acciones y significados..., y también con Gherardi (1995) ... de crear una limitada, efímera y sin embargo re-asegurante zona de certeza y orden en un ambiente brutal y dramáticamente desestructurado...no como mera respuesta adaptativa al ambiente sino como resultado de actos creativos de proyectación organizativa, verdaderos actos de invención , basados sobre una específica capacidad de los actores para formar modelos alternativos de la realidad y de activar tales modelos en situaciones de acción específicas... Así el actor construye un conjunto del todo nuevo de relaciones que atraviesan los confines entre la esfera pública y privada, entre intervención formal e informal, entre interés individual y colectivo... el actor inventa un ambiente..." (Grandinetti - Nari 2010:19)

Profundizando lo dicho hasta aquí en relación a la capacidad institucional de los gobiernos, podemos apuntar que en la década del '90 las intervenciones para promover el "buen gobierno" en los países en vías de desarrollo, condujeron a conceptos relacionados con la construcción de capacidad sostenible de los Estados para afrontar las políticas públicas, y luego ya en nuestro siglo, con la capacidad de las instituciones del sector público de instrumentar dichas políticas en un marco de gobernanza (*governance*), cuestión que ha sido citada más arriba, - pero que a modo de repaso entiende que - esta capacidad se construye fortaleciendo a la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema, creando redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado, y de las organizaciones de la sociedad civil.(Ospina, 2002)

Ahora bien, según la acentuación que se realice en el concepto de capacidad institucional, éste puede ser interpretado de diversas maneras, según Rosas Huerta (2008) se puede hacer mención a las siguientes:

- ❖ *La capacidad indicada*, autores como Sikkink, (1993) define el término como la eficacia administrativa del aparato estatal para instrumentar tareas, en orden a sus objetivos oficiales; y Oslak, (2004) que la entiende como la disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que posee el aparato administrativo y productivo del Estado para gestionar la

producción de valor público, sorteando las restricciones, condiciones y amenazas de su contexto. Este último autor considera que la capacidad puede depender de uno o más de los siguientes factores:

- que los actores involucrados (*stakeholders*) fijen o acepten en su interacción ciertas reglas de juego (normas, subculturas, sanciones) claras y previsibles;
 - que sus responsabilidades y relaciones se basen en acuerdos y compromisos preestablecidos;
 - que las competencias y actividades institucionales sean asignadas a los responsables de producir, intervenir o controlar los procesos de gestión;
 - que los recursos materiales y humanos sean suficientes en cantidad y calidad, y coherentes en términos de una adecuada función de producción;
 - que las políticas de recursos humanos sean congruentes con las exigencias de una función pública profesionalizada;
 - que las capacidades individuales de los participantes sean apropiadas en su correspondencia con los perfiles de los cargos.
- ❖ *La capacidad efectiva*, son aquellas definiciones que ponen el acento en la actuación del gobierno o su desempeño, entre los que se encuentra Repetto, (2004) el cual hace alusión a la aptitud de las instancias de gobierno para plasmar, a través de políticas públicas, los máximos niveles posibles de valor social, dadas ciertas restricciones contextuales y según ciertas definiciones colectivas acerca de cuales son los problemas públicos fundamentales y cual es el valor social específico que en cada caso debiese proveer la respuesta estatal a dichos problemas.
- ❖ Otras definiciones aluden a una *capacidad como producto o resultado de un proceso*, es decir, como las habilidades producidas. Es el caso de Hilderbrand y Grindle, (1997) y Ospina, (2002) quienes la definen como la habilidad de desempeñar tareas apropiadas con efectividad, eficiencia y sustentabilidad.
- ❖ Por último encontramos definiciones que refieren a una *capacidad como proceso*, es decir, como los esfuerzos por mejorar la capacidad, en esta línea se encuentran Weiss, (1998) quien pone énfasis en la capacidad transformativa del Estado, entendiéndola como la habilidad para adaptarse a los *shock* y las presiones externas y Willems, (2004) quien la define, por un lado, como la

habilidad de las instancias gubernamentales de mejorar las funciones, de resolver problemas y especificar y lograr objetivos; y por otro, como la habilidad de movilizar o adaptar las instituciones para dar respuesta a un problema público. Sin excluir ninguno de estos enfoques, si no al contrario, procurando rescatar de cada uno de ellos sus aportes, desde una perspectiva neo- institucionalista, se conceptualiza a la capacidad estatal, como el potencial de las organizaciones públicas para producir valor para terceros (valor externo) o transformarse ellas mismas (valor organizacional), (Tobelem, 1992; Hintze, 2007), entendiendo por:

- ❖ Valor externo: consiste en bienes y servicios para destinatarios ajenos a la propia organización, y
- ❖ Valor organizacional: que se expresa en la propia organización, considerada como un producto en sí misma y cuyos destinatarios son sus propietarios y quienes trabajan en ellas.

Por otra parte, esta concepción no circunscribe la capacidad institucional al desempeño institucional o performance institucional, que se expresa sólo en términos de eficiencia y eficacia y se centra en el pasado, sino que concibe a la capacidad institucional aludiendo -además de esto-, al potencial de comportamiento y oportunidades que se le presentan al organismo, poniendo en igualdad de consideración el desempeño con la proyección del mismo, por lo que los padrones de comparación incluyen no solo los objetivos, funciones definidas y circunstancias contextuales del organismo investigado, sino que también se ponen bajo consideración las metas, expectativas y los escenarios probables o posibles, por nombrar algunos elementos.

8. Elementos para evaluar la capacidad institucional

Para evaluar la capacidad institucional se requiere aunar los dos grandes componentes: el administrativo y el político, en tanto permiten considerar que el “Estado no sólo es el aparato burocrático, sino también es una arena política en la que se procesan intereses e ideologías, tanto internas como externas al entramado organizacional del Estado”. (Repetto 2004:10)

La capacidad administrativa hace alusión a las habilidades técnico-burocráticas del aparato estatal que resalta dos dimensiones, la primera enfocada a los recursos humanos y la segunda a la organización. Con respecto a la primera, se hace

referencia al número, variedad y cargos de funcionarios; a los factores organizativos y de procedimiento de recursos humanos, que regulan aspectos como el reclutamiento, la promoción, los salarios y el escalafón; a la formación/capacitación de los recursos humanos y al desarrollo del aparato organizacional estatal; a la concentración de expertos a partir del reclutamiento basado en el mérito y las oportunidades ofrecidas para obtener promociones y ascensos de una carrera profesional de largo plazo; sistema de premios y castigos; capacidad individual de los actores responsables de tareas en términos de información, motivación, conocimiento/comprensión y destrezas requeridas, entre otros aspectos.(Rosas Huerta 2008)

En lo que concierne a la organización, se pone atención a la disponibilidad de recursos financieros necesarios para la realización de tareas previstas; a las responsabilidades, propósitos y funciones de la organización; a la estructura y distribución de funciones y responsabilidades; a la forma de organización; a la autoridad jurídica para hacer que otras instituciones acaten sus programas; a los sistemas de gestión para mejorar el desempeño de tareas y funciones específicas; a la relación, coordinación y colaboración intergubernamental; al tipo y características de las políticas y programas que diseñan y aplican; a las leyes, normas y, en general, “reglas del juego” que gobiernan las relaciones entre los actores involucrados. (Rosas Huerta 2008)

Por otra parte, la capacidad política se refiere a la interacción política que, enmarcada en ciertas reglas, normas y costumbres, establecen los actores del Estado y el régimen político con los sectores socioeconómicos y con aquellos que operan en el contexto internacional. Por tanto, la capacidad política está asociada al modo en que se relacionan los actores políticos entre sí, pero también con aquellos individuos y grupos que luchan por involucrarse activamente en determinados campos de la esfera pública. En este componente resaltan varios factores, entre los que destacan:

- ❖ participación política, es decir, quiénes participan y cómo lo hacen;
- ❖ negociación, esto es, la voluntad política entre los actores y sus formas de negociación;
- ❖ lucha de poder, o qué tanto los actores aceptan la distribución existente de poder. (Rosas Huerta 2008)

Por lo anterior, la capacidad institucional depende no sólo de la existencia de organizaciones administrativas coherentes y cuadros burocráticos expertos bien motivados (capacidad administrativa), sino también de la constitución y acción de los actores sociopolíticos involucrados en un determinado campo de acción pública. En este sentido, la capacidad administrativa y la capacidad política constituyen los pilares sobre los que se estructura la capacidad institucional, por lo que cualquier evaluación debe tomar en cuenta estos dos componentes, y avanzar así hacia un enfoque interactivo y relacional que permita reconocer que la construcción o desarrollo de la capacidad institucional depende no sólo de la capacidad administrativa del aparato estatal, sino también de la relación que éstos tengan con los grupos sociales, el entorno y la ciudadanía en general (capacidad política).

Desde este enfoque de análisis, se reconoce la existencia de un aparato burocrático relativamente aislado y autónomo como precondition básica para la realización de las capacidades estatales; pero también es necesario para una efectiva intervención estatal, que el organismo público se encuentre imbricado en una red de relaciones con importantes grupos sociales. La intervención del Estado en determinada arena pública es facilitada si se cuenta con la cooperación de los actores relevantes, pues este apoyo fortalece las condiciones para implementar las políticas. El logro de un equilibrio entre las lógicas de los dos planos señalados es que se ha llamado autonomía enraizada. (Evans, 1995).

Teniendo bajo consideración por un lado, que el Estado no solo se expandió en su tamaño sino también en su alcance, penetrando fuertemente en la vida social y avanzando en su poder de coordinarla, pero al mismo tiempo que el poder infraestructural de la sociedad se ha incrementado al comprometer crecientemente al Estado en ese proceso de mutua imbricación, produciendo paralelamente una disminución de la autonomía estatal, de ahí que esta complejización busca ser capturada con el concepto de autonomía enraizada.

Por último, en este enfoque analítico, la creación de instituciones resulta y requiere de la ingeniería institucional, pero al mismo tiempo reconoce que éstas, son un emergente del conflicto de intereses y aun de la construcción de identidades. Es decir, que las dinámicas políticas y relaciones de poder están en la base de la definición de las reglas de juego, y que las instituciones actuales envuelven la cristalización de prácticas pasadas, y de las asimetrías y balances de poder en ellas condensadas (Goodin, 2004).

III - ABORDAJE METODOLÓGICO

Lo que se viene sosteniendo al momento, es que la capacidad estatal como posibilidad de los organismos gubernamentales de definir objetivos propios, se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad del Estado para realizarlos, de otra manera, tal definición se tornaría una cuestión meramente voluntarista. Es por eso que, resulta necesario analizar en profundidad las capacidades del Estado para realizar los objetivos de sus políticas e iniciativas, permitiendo vislumbrar las posibles brechas entre objetivos y capacidades. (Palermo, 1998).

De acuerdo al marco conceptual que se propone en la presente investigación, se plantea como primer momento un análisis que identifique las brechas o déficit de capacidades institucionales en el MPTT, considerando dos niveles: por un lado los procesos que se desarrollan en el interior del organismo, y por otro se focaliza sobre el nexo en la relación estado-sociedad, atendiendo al conjunto de actores con los que se encuentra relacionado el MPTT y el repertorio de recursos de poder de que disponen en dicho proceso de interacción entre los actores estatales y sociales. Es decir, se tendrá en cuenta el nivel micro-Institucional, que atiende a la dimensión de las capacidades organizacionales necesarias para alcanzar los objetivos prefijados, y el análisis del contexto macro-institucional, que ubique al MPTT en su respectivo entorno, atendiendo al entramado de reglas de juego- formales e informales - que regulan su accionar, teniendo en cuenta que ninguna organización opera en el vacío, aquí es donde el análisis se centrará en la detección de la densidad de la trama institucional.

La utilización del ICGDR servirá como instrumento de diagnóstico realizado en relación a los objetivos de políticas públicas del MPTT, y servirá para identificar claramente el universo institucional encargado del diseño e implementación de las mismas, y poder así evaluar las capacidades de este universo institucional y establecer el grado de suficiencia para el logro de dichos objetivos, para luego presentar algunas recomendaciones en lo posible dentro de un plan de mejora continua.

1. Matriz metodológica de análisis

Para la elaboración de la matriz metodológica de análisis, se recuperó principalmente los resultados de dos publicaciones recientes, que presentan sendos resultados en medición de capacidades estatales, estas son:

- ❖ “*Las capacidades para la gestión del desarrollo en gobiernos locales. Un abordaje metodológico: el ICGD*” de Grandinetti y Nari (comp.) 2010, aplicado en la Región metropolitana de la ciudad de Rosario;
- ❖ “*Índice de Capacidad Institucional – ICI. Un instrumento para la medición de capacidad institucional de organismos públicos*”, desarrollado en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo y Gestión Fiscal Provincial. PROFIP – Préstamo BID 1588/OC-AR (2010), aplicado en 35 Proyectos en diversos organismos provinciales de Argentina.

Ambas pueden ubicarse dentro de un enfoque sistémico neo-institucionalista³, pero rescatando influencias de corrientes como el construccionismo social⁴, que considera necesario prestar atención a las particularidades culturales de cada sociedad y en las características peculiares que adquieren sus instituciones, tanto en su nivel de formalidad o informalidad. En tal sentido el concepto de capacidad institucional en ambas, incluye un componente contextual.

Así ambos abordajes de análisis de la capacidad institucional tienen en cuenta tanto los aspectos políticos, humanos, técnicos y materiales propios de la organización; así como el contexto social, cultural, político y económico, y la relación que la organización guarda con tal contexto. La medición se basa en el servicio que la organización brinda, en tanto su valor externo; y en consonancia, la mejora de sus aspectos internos a fin de poder brindar tal servicio.

Esta es la perspectiva a la que adhieren conceptual y metodológicamente ambos abordajes, considerando que el concepto de capacidad institucional es esencialmente de naturaleza relacional en tanto sirve para conocer las condiciones

³ Como referencia de autores que bregan en esta corriente se recomiendan dos textos:

- KALMANOVITZ Salomón; *El neo institucionalismo como escuela*; Revista de Economía Institucional, Vol. 5, Nº. 9, (2003), pp. 189-212.

- SABATIER, Paul; *Teorías del proceso de las políticas públicas*, (2010).

Además pueden citarse también autores como HALL, Peter; MARCH, James; OLSEN, Joahn; PETERS, Guy; TAYLOR, Rosemary; TOBELEM, Alain; entre otros.

⁴ El texto de SABATIER, Paul; *Teorías del proceso de las políticas públicas*, (2010), presenta en su capítulo 4 un panorama de esta corriente con sus principales referentes, entre los cuales puede nombrarse a HAJER, Marten; HOPPE, Robert; PIERSON, Paul; LOWI, Theodore.

en que se encuentra un organismo determinado para generar servicios a fin de promover el desarrollo del sistema al cual pertenece, pero en vinculación directa con el contexto social, cultural, político y económico.

Desde estos enfoques, se considera a la capacidad institucional como la potencialidad que posee un organismo público para internalizar de forma clara sus objetivos, identificar prioridades y beneficiarios, tipo de servicios o productos que debe desarrollar; y para aprovechar sus recursos (técnicos, humanos, políticos, materiales y financieros) en responder a las demandas de forma satisfactoria, considerando la calidad (lo esperado por la ciudadanía y lo realmente ofrecido) con la suficiente destreza para adaptarse al contexto y transmitir a la sociedad lo que puede hacer por ella.

A continuación se presentan someramente ambas metodologías que permitieron reconocer patrones en espacios de gestión local y provincial, y caracterizaciones de capacidad de gestión y redes preexistentes.

2. El Índice de Capacidad Institucional – (ICI)

El Programa de Fortalecimiento Institucional Productivo y de Gestión Fiscal Provincial (PROFIP) constituye un caso de intervención estatal orientada para el desarrollo de la capacidad institucional de organismos públicos sub-nacionales vinculados a la producción, creado por el Estado Nacional argentino con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del entorno institucional de inversiones a nivel provincial, mediante la creación de un marco regulatorio previsible y la introducción de reformas en la gestión del gasto público provincial.

De esta forma, el PROFIP apunta a fortalecer las diferentes áreas de los gobiernos provinciales y generar un ámbito de articulación público – privado para el fomento y la promoción de las actividades productivas, mediante actividades y proyectos de Fortalecimiento Institucional de los Sectores Públicos Provinciales vinculados a los sectores productivos estratégicos seleccionados por los organismos públicos provinciales. Sus componentes específicos son:

A - Desarrollo de la Capacidad Institucional.

Su objetivo es fortalecer organizacional y operativamente los sectores públicos para que se encuentren en mejores condiciones de diseñar y aplicar políticas y estrategias productivas.

Las áreas de intervención de este componente se refieren a:

- La coordinación y simplificación de los procedimientos para el acceso y utilización de los servicios de apoyo a la producción.
- El rediseño de procesos organizacionales.
- El desarrollo e integración de sistemas de información.
- La adecuación del marco regulatorio provincial para el funcionamiento de los sectores productivos.
- La capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.

B - Desarrollo Productivo Regional.

El objetivo de este componente es reducir las disparidades entre los niveles de desarrollo y disminuir el retraso de las regiones menos favorecidas intra e interprovinciales. Para ello, este componente fomenta el conocimiento y la innovación productiva, el intercambio de información, y la comunicación sobre las temáticas o problemáticas de interés común para promover un desarrollo económico regional diversificado y sustentable a mediano y largo plazo.

Las áreas de intervención de este componente se refieren a:

- La generación de condiciones para la promoción de cadenas de valor regionales.
- La valorización y fortalecimiento de la cooperación regional entre los sectores públicos y privados.
- La promoción del aprendizaje colectivo a través del intercambio de experiencias entre regiones.

El PROFIP- (Proyecto AR-1002; Contrato de Préstamo 1588/OC-AR) establece en su Reglamento Operativo, Apéndice II “Instructivo para la Presentación de Proyectos” en el ítem “Evaluación institucional” que se desarrollará “...utilizando la metodología propuesta en el Manual Operativo del Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI), la que consiste en identificar los objetivos o resultados esperados por el organismo, las actividades y recursos asignados, las tareas para lograr esos objetivos utilizando los recursos asignados y el universo institucional. Los resultados quedarán expresados a través del Indicador de Capacidad Institucional (ICI) de la jurisdicción en cuyo ámbito se ejecutará el proyecto”. (p.33)

3. Estructura del Índice de Capacidad Institucional (ICI)

En términos del enfoque, el ICI indaga en la capacidad institucional de organismos públicos desde una perspectiva amplia del concepto, que además de incluir la dimensión administrativa organizacional, incorpore también como objeto de indagación del instrumento la dimensión político-institucional y la dimensión contextual relacional.

El ICI está dividido en dos grandes subíndices que constituyen factores complementarios:

A- Sub-índice Estructura Organizacional, mediante el análisis de sus atributos indaga la forma en que se dividen y relacionan las áreas del organismo y sus correspondientes agentes públicos, con el fin de cumplir los objetivos de la organización.

B- Sub-índice de Desarrollo Productivo Regional, relevado mediante el análisis de sus atributos, será el indicador de la situación de relacionamiento institucional productivo exógeno a la gestión interna, haciendo referencia al sistema de relaciones y vinculación público-público y público-privado, con el fin de dinamizar la economía de un territorio.

Los Sub-índices, a su vez están constituidos por una serie de variables desagregadas denominados Atributos y Sub-atributos, cuya valoración se aplican en función de estar presentes de determinada forma en la gestión de la institución para un normal o aceptable funcionamiento.

El gráfico a continuación muestra la estructura del ICI, considerando los sub-índices, atributos y sub-atributos que lo componen:

A		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
A.1		Estructura Organizacional
	A.1.1.	Organigrama/s
	A.1.2.	Áreas vinculadas a la actividad productiva
	A.1.3.	Misiones y Funciones
	A.1.4.	Manuales de procedimientos
	A.1.5.	Reestructuración de sectores u organismos existentes relacionados a las actividades productivas
	A.1.6.	Descentralización
A.2		Desarrollo y/o Planificación
	A.2.1.	Planes Estratégicos
	A.2.2.	Proyectos y/o programas de Investigación y Desarrollo
A.3		Regulación y Apoyo a los sectores productivos
	A.3.1.	Organización y Cumplimiento de los roles de regulación y fiscalización.
	A.3.2.	Apoyo y Promoción a los sectores productivos - Exportación, etc.
	A.3.3.	Marcos Regulatorios (legislación, reglamentación, etc.)
	A.3.4.	Circuitos y Procedimientos Administrativos
A.4		Presupuestos
	A.4.1.	Presupuesto vigente
	A.4.2.	Ejecuciones últimos dos periodos
A.5.		Informática
	A.5.1	Hardware
	A.5.2	Software
	A.5.3	Conectividad
A.6		Sistemas de Información
	A.6.1.	Sistemas de información de gestión interna
	A.6.2.	Sistemas de información productiva
	A.6.3.	Sistemas de información estadística
A.7.		Medio Ambiente
	A.7.1.	Aplicación de Normas Nacionales, Provinciales y Municipales
	A.7.2.	Fiscalización Ambiental
A.8.		Capacitación
	A.8.1	Correspondencia entre la Formación de los RRHH y la Gestión del organismo.
	A.8.2	Planes de Capacitación
	A.8.3	Nivel de Manejo de Herramientas (Informáticas, Administrativas, gestión etc.)
A.9.		Difusión y Comunicación
	A.9.1	Planes de Comunicación. Imagen Institucional
	A.9.2	Material de Difusión para el circuito interno y externo
	A.9.3	Circuitos de divulgación
B		DESARROLLO PRODUCTIVO REGIONAL
B.1		Relaciones con sectores productivos
B.2		Relaciones productivas regionales
B.3		Relaciones con Municipios

4. El Índice de capacidad de gestión del Desarrollo – (ICGD)

El Índice de capacidad de gestión del Desarrollo (ICGD) es un instrumento de diagnóstico cuya finalidad es relevar la capacidad de los gobiernos locales para promover procesos de desarrollo en el territorio, en tanto busca medir la disponibilidad de dispositivos y recursos para transformar problemas territoriales y

estrategias en núcleos efectivos de acción para el desarrollo, y cotejar esta disponibilidad con los logros efectivamente alcanzados en el territorio.

Su finalidad es contar con un diagnóstico fácilmente actualizable, relevando las capacidades de la Región y de cada municipio en particular, para llevar adelante políticas de desarrollo; identificando fortalezas y debilidades, y permitiendo focalizar núcleos de políticas para el fortalecimiento de las capacidades regionales y/o locales. Por último, es una herramienta útil para estudios comparados entre otras regiones y/o municipios.

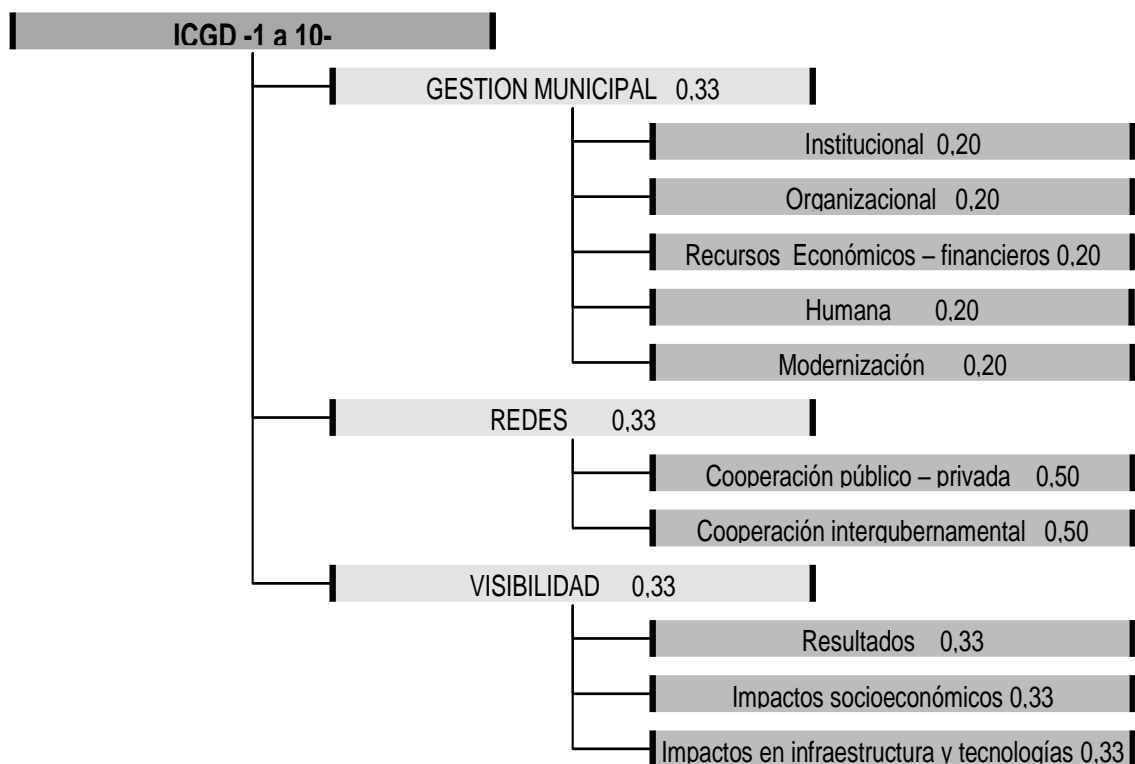
5. Estructura del ICGD

Componente
Variable
Indicador básico
Indicador de segundo grado

La matriz de análisis resultante, articula el estudio de tres componentes de la capacidad del desarrollo local:

- ❖ *Componente de Gestión Municipal:* Caracteriza la articulación de las categorías: uso de recursos, diseño estructural, características culturales y capital humano para el logro de objetivos vinculados al desarrollo local.
- ❖ *Componente de Redes:* Caracteriza el entramado institucional a partir de la caracterización de las redes en: público-privada y público – público, sus vínculos de compromiso y responsabilidad mutua.
- ❖ *Componente de Visibilidad:* Califica los resultados e impactos de las acciones de desarrollo en el territorio.

Cada uno de estos Componentes, se desglosa en una serie de Variables, que su vez agrupan indicadores básicos que pueden asumir valores en un rango de 0 a 10; dicho rango puede estar asimismo conformado por los resultados que arrojan indicadores de segundo nivel, con los respectivos valores obtenidos en la medición.



6. El Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Rural – ICGDR

El índice ICGDR abona principalmente del ICI y el ICGD arriba descriptos, tomando de ellos varios de sus elementos, pero adaptándolo al universo de estudio, esto es al MPTT de la provincia de Corrientes, ya que -al decir de los gestores del ICI - algunas de las limitaciones de este índice son:

- ❖ “Cuando el objeto de estudio es de gran envergadura se presentan dificultades para abordarlo por completo. El ICI es una herramienta que puede presentar limitaciones para analizar organismos de gran tamaño cuando no se puede ampliar el tiempo de indagación.
- ❖ En general, el ICI es una herramienta que no permite profundizar demasiado en aspectos de cultura organizacional. Se recomienda complementarlo con otras instancias cuando el objeto de análisis se centre exclusivamente en este aspecto.
- ❖ Si bien permite identificar e indicar los problemas en aspectos horizontales de la organización, el ICI no es adecuado para indagar los factores causales (históricos) que generan dificultades en los proceso de trabajo”.⁵

⁵ ICI. Índice de Capacidad Institucional. Aspectos metodológicos e implementación. pp 35-36

Por su parte el ICGD, ha sido diseñado para la medición de capacidades estatales de grandes ciudades, que a raíz de los cambios experimentados en muchos países latinoamericanos, han generado complejas áreas metropolitanas donde los límites son cada vez más difusos y los actores más diversos, resultando de este proceso que las ciudades han asumido paulatinamente el desafío de posicionarse como actores capaces de promover y sostener el desarrollo territorial, con todo el amplio espectro de demandas que deben atender de la población urbana.

Por lo tanto, luego de un detenido examen de ambos instrumentos metodológicos, vemos que por distintas razones ninguno de los dos se ajusta íntegramente a nuestro universo de investigación, por lo cual fue necesario elaborar un índice ad-hoc, al cual se ha denominado **ICGDR - Índice de Capacidad para la Gestión del Desarrollo Rural**.

COMPONENTE	VARIABLES	Valor Absoluto	ICGD	ICI
GESTION OPERATIVA (GO) 40/100	ORGANIZACIONAL (GO 1)	8/100	G1	A3
	INSTITUCIONAL (GO 2)	6/100	G2	A1
	RECURSOS ECONOMICOS (GO 3)	6/100	G3	A4
	RECURSOS TECNOLOGICOS (GO 4)	6/100	G4	A8
	SISTEMA DE INFORMACION (GO 5)	6/100	G5	A5
	RECURSOS HUMANOS (GO 6)	8/100		A6
GESTION ESTRATEGICA (GE) 20/100	PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL (GE 1)	10/100		A2
	PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS (GE 3)	10/100		
GESTION POR REDES (GR) 20/100	COOPERACION PUBLICO-PRIVADA (GR 1)	10/100	R1	B1
	COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL (Otras Provincias) (GR 2)	5/100	R2	B2
	COOPERACION INTRAGUBERNAMENTAL (Municipios) (GR 3)	5/100	R2	B3

VISIBILIDAD (V) 20/100	IMPACTO SOCIO-ECONOMICO (V 1)	12/100	V2	
	DIFUSION Y COMUNICACIÓN (V 2)	8/100		A9

ICGD: G es gestión municipal; R es redes; V es visibilidad.

ICI: A es capacidad institucional; B es desarrollo productivo regional

Los números corresponden a la numeración de las variables en cada uno de los índices.

El ICGDR puede asumir valores entre 1, el más bajo, y 10 como mayor valor posible. Cada Componente aporta un valor relativo del valor total del ICGDR, el cual se calcula sumando los valores absolutos de sus cuatro componentes y luego dividiéndolo por 10.

Cada uno de los cuatro Componentes está formado por Variables, que se focalizan en un aspecto relevante del Componente, claramente diferenciado y susceptible de ser relevado.

A su vez, estas Variables agrupan Indicadores específicos, que pueden asumir diversos valores absolutos, según la importancia que éstos tengan vistos desde la perspectiva de la Capacidad institucional en orden al Desarrollo Rural.

7. Definición de las Variables e Indicadores del ICGDR

❖ COMPONENTE DE GESTION OPERATIVA – GO

GO.1 VARIABLE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Intenta reflejar la configuración de la estructura y redes internas para la gestión del desarrollo y de identificar los recursos disponibles a tal fin.

- *Indicadores:*

GO.1.1. Organigrama

Define la existencia de organigrama, su grado de formalidad, y grado de adecuación a la realidad del organismo. Además, tiene en cuenta la cantidad de personal del organismo; tipo de contratación y designación de autoridades. Por último se expone la situación del espacio físico, si es afín a las necesidades del organismo.

GO.1.2 Áreas vinculadas a la actividad productiva.

Se evalúa el nivel de vinculación entre las áreas y los sectores productivos. Específicamente se hace hincapié en la existencia de áreas del MPTT que realicen actividades de apoyo y promoción de los sectores productivos rurales.

GO.1.3 Misiones y funciones.

En este apartado se menciona si el organismo tiene definida la misión y las funciones, y su grado de formalidad. Además se analiza si el organismo puede cumplir con las funciones o tiene inconvenientes (técnicos, políticos, presupuestarios, etc.); si realiza funciones que no son de su competencia y la existencia de superposición de las mismas.

GO.1.4 Manuales de procedimientos.

Considera si las áreas cuentan con manuales de procedimientos, conocen su existencia y se utilizan como referentes.

GO.1.5 Reestructuración de sectores u organismos existentes relacionados a las actividades productivas rurales.

Indaga si el organismo ha tenido una reciente reorganización tanto funcional como de procesos. Se analiza si estos cambios son acordes a las necesidades del organismo y si afectan a la estructura del organismo.

GO1.6 Descentralización administrativa.

Se expresa si el organismo se encuentra descentralizado, qué tipo de descentralización y grado de autonomía se da en cada caso⁶.

GO.2. VARIABLE INSTITUCIONAL

Conjunto de normas, valores y cultura organizacional que da soporte a la dinámica de la gestión del MPTT.

- *Indicadores:*

GO.2.1 Marco regulatorio Interno y Circuitos Administrativos

En este apartado se recaba aquella normativa que sea relevante para el funcionamiento del organismo, las necesidades de generación de normas o modificación de normativas existentes. Además se registra el grado de formalidad del personal del organismo.

GO.2.2 Promoción a los Sectores Productivos relacionados al desarrollo rural.

Se mencionan aquellas actividades de apoyo y promoción que realiza el organismo. Se especifican los servicios o productos que brinda, si asesora o brinda

⁶ La Descentralización Administrativa, es un proceso de transferencia de poder a un órgano de cierta autonomía, que implica facultades para manejar patrimonio propio. Mientras que la Descentralización Territorial implica transferir cierta autonomía decisoria a un órgano anclado en el territorio.

financiamiento para la obtención de servicios o productos en orden al desarrollo rural.

GO.2.3 Cultura organizacional

Se expresan los modos de trabajo y el clima laboral generado en el organismo, deteniéndose en particular en la presencia de visión a corto, mediano y largo plazo; el trabajo en equipo; el espíritu de mejora continua y gestión de calidad en el servicio al usuario.

GO.3. VARIABLE RECURSOS ECONÓMICOS

Disponibilidad de recursos económicos del MPTT y la gestión de los mismos.

- *Indicadores:*

GO.3.1. Gestión presupuestaria

Se detalla el grado de autonomía financiera, especificando el porcentaje de recursos genuinos del MPTT y la diversidad de las fuentes de financiamiento en general (financiamiento externo, tasas, cánones, etc.).

GO.3.2. Disponibilidad de recursos

Se analiza el grado de disponibilidad de recursos económicos del MPTT.

GO.4. VARIABLE RECURSOS TECNOLÓGICOS

Implementación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

- *Indicadores:*

GO.4.1 Equipamiento

Detalla la provisión y adecuación del equipamiento para realizar sus funciones.

GO.4.2 Nivel de manejo de Herramientas Informáticas.

Se especifica el grado de conocimiento y manejo de las Tic's por parte del personal del MPTT.

GO.4.3 Conectividad

Situación de internet y existencia de intranet; así como también el servicio de telefonía fija y móvil.

GO.5. VARIABLE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Disponibilidad de información interna del MPTT y de datos productivos del sector rural provincial.

- *Indicadores:*

GO.5.1 Sistemas de información de gestión interna

Si el organismo cuenta con un sistema de información de gestión interna como seguimiento de expedientes, personal, presupuesto, etc.; cuales son las fuentes del sistema de información y el mecanismo para la actualización de esos datos.

GO.5.2 Sistemas de información productiva

Si cuentan con sistema de información productiva, generado a través de herramientas informáticas o no. Debe considerarse si el sistema es originado en el organismo; la calidad y actualización de la información que se genera; la disponibilidad y utilización de la información productiva; y la necesidad de generar sistemas de información productiva.

GO.5.3 Sistemas de información estadística.

Se menciona si el organismo genera información estadística propia o que fuente de datos estadísticos consulta. Además se indaga el grado de disponibilidad y actualización de los datos.

GO.6. VARIABLE RECURSOS HUMANOS

Perfil cuanti – cualitativo de los recursos humanos del MPTT.

- *Indicadores:*

GO.6.1 Correspondencia entre la formación/profesionalización de los RRHH y la gestión del organismo.

Se examina el grado de formación profesional, nivel educativo, y capacitación específica de los agentes del organismo; y la existencia de planes de capacitación e incentivos a la capacitación.

GO.6.2 Provisión de personal idóneo.

Se considera la suficiencia en la cantidad de personal asignada al área.

❖ COMPONENTE DE GESTION ESTRATEGICA - GE

GE.1. VARIABLE PLAN ESTRATÉGICO PROVINCIAL. (PEP)

En este apartado se hace mención a la existencia de planes estratégicos de la Provincia, en qué instancia se encuentran y el grado de conocimiento por parte del MPTT.

- *Indicadores:*

GE 1.1 Grado de desarrollo del PEP

Existencia o no de planes estratégicos en el marco provincial. Etapa en la que está el plan estratégico (Formulación, implementación, ejecución)

GE 1.2 Grado de adhesión al PEP

Si el PEP es utilizado por el personal del MPTT, y en qué grado afecta al desempeño del mismo.

GE 2. VARIABLE: PRIORIZACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS.

Se menciona en qué medida el MPTT ha realizado una priorización dentro de los sectores productivos, destacando aquellos que hacen referencia al ámbito rural.

- *Indicadores:*

GE.2.1 Grado de priorización de los sectores productivos

Se especifican los servicios o productos que brinda a los productores rurales: si asesora, brinda financiamiento, etc., para la obtención de servicios o productos en orden al desarrollo sectorial.

GE.2.2 Grado de relación al desarrollo rural

Se especifica el nivel de consideración del sector rural entre los sectores productivos.

❖ **COMPONENTE DE GESTION POR REDES - GR**

GR.1 VARIABLE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Redes de cooperación para la gestión del desarrollo rural establecidas entre actores públicos y privados.

- *Indicadores:*

GR.1.1 Grado de Diversidad de la Cooperación Publico-Privada

Se hace mención acerca de los actores (considerando todos los tipos de actores: sociales, económicos, institucionales, etc.) que tiene vinculación en cuanto al desarrollo rural, haciendo hincapié en la cantidad y diversidad de los mismos.

GR.1.2 Grado de Densidad de la Cooperación Publico-Privada

Se señala el tipo de vinculación con los actores, su grado de institucionalización y formalización, a través de convenios, actas acuerdo, etc., y la situación real de dichos acuerdos.

GR.2 VARIABLE COOPERACIÓN INTERGUBERNAMENTAL

Redes de cooperación para la gestión del desarrollo rural establecidas entre diversos actores estatales.

- *Indicadores:*

GR.2.1 Grado de Diversidad de la Cooperación Intergubernamental

Se hace mención acerca de los actores gubernamentales de otras instancias con las que tiene vinculación el MPTT en cuanto al desarrollo rural, haciendo hincapié en la cantidad y diversidad de los mismos.

GR.2.2 Grado de Densidad de la Cooperación Intergubernamental

Se señala el tipo de vinculación con otros actores, su grado de institucionalización y formalización, a través de convenios, actas acuerdo, etc., y la situación real de dichos acuerdos.

GR.3 VARIABLE COOPERACIÓN INTRAGUBERNAMENTAL

Se trata de traducir la relación del MPTT con los municipios de la provincia, en referencia a la temática rural.

- *Indicadores:*

GR.3.1 Grado de Diversidad de la Cooperación Intragubernamental

Se hace mención acerca de los actores de las jurisdicciones municipales de la provincia con las que tiene vinculación el MPTT, en cuanto al desarrollo rural, haciendo hincapié en la cantidad y diversidad de los mismos.

GR.3.2 Grado de Densidad de la Cooperación Intragubernamental

Se señala el tipo de vinculación con los municipios, su grado de institucionalización y formalización, a través de convenios, actas acuerdo, etc., y la situación real de dichos acuerdos.

❖ COMPONENTE DE VISIBILIDAD - V

V.1.VARIABLE IMPACTO SOCIOECONÓMICO

Mide el grado de desarrollo de las condiciones socioeconómicas en el territorio.

- *Indicadores:*

V.1.1. Nivel de Producción: Se cuantifican los movimientos en los niveles de producción de los sectores productivos priorizados del ámbito rural.

V1.2 Nivel de Exportación: Se cuantifican los movimientos en los niveles de exportación de los sectores productivos priorizados del ámbito rural.

V.1.3 Acceso al mercado laboral: Grado de inserción en el mercado laboral de la población, según las categorías de ocupación, subocupación y desocupación en los sectores productivos priorizados.

V.2.VARIABLE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN:

Identifica los mecanismos y la calidad de la comunicación del MPTT con el resto de la sociedad.

- *Indicadores:*

V.2.1 Plan de Comunicación e Imagen Institucional:

Se señala la existencia y el modo de elaboración del plan de comunicación⁷ y la imagen institucional como la forma de transmitir los valores de la organización.

V.2.2 Material de difusión interna y externa

Se detallan los tipos y suficiencia de materiales de difusión con los que cuenta el organismo, especificando si se utiliza una partida presupuestaria específica para la difusión, así como también si se cuenta con personal idóneo a tal fin.

8. Diseño del procedimiento de cálculo del ICGDR

A cada Componente con sus respectivas Variables se le ha asignado un determinado peso -mayor o menor-, según la importancia que tienen en la evaluación de la capacidad institucional en vistas al desarrollo rural, reflejado en el Valor Absoluto que poseen en el Cuadro de Articulación de Componentes, Variables e Indicadores.

El Indicador arroja un valor único entre 0 y 1. El valor 1 indica que el atributo bajo análisis se encuentra bien desarrollado y está presente con alta incidencia; mientras el valor 0 indica lo contrario, es decir cuando es nula capacidad institucional en dicho aspecto. Se han incluido cuatro valores intermedios entre 0 y 1, a fin de registrar situaciones en las que el Indicador se encuentre presente de manera parcial.

⁷ Entendiendo por Plan de Comunicación, al documento elaborado por el organismo con el fin de organizar y ordenar las acciones referidas a la comunicación hacia dentro y hacia afuera del mismo.

Nivel de Capacidad	Valor relativo o puntaje
Nulo	0,00
Escaso	0,20
Bajo	0,40
Satisfactorio	0,60
Alto	0,80
Optimo	1,00

En el caso que no correspondiera ponderar alguno de los Indicadores que conforman un Componente la valoración de dicha Variable se proratea entre las demás según corresponda. De este modo el Cuadro de Articulación de Componentes, Variables e Indicadores, con el puntaje es el siguiente:

COMPONENTE	VARIABLE	INDICADOR	VALOR ABSOLUTO
GESTION OPERATIVA (GO) (40/100)	ORGANIZACIONAL (GO 1)	GO.1.1 Organigrama	2
		GO.1.2 Áreas Vinculadas al desarrollo rural.	1,50
		GO.1.3 Misiones y Funciones	1,50
		GO.1.4 Manuales de Procedimientos	1
		GO.1.5 Reestructuración de Sectores	1
		GO.1.6 Descentralización	1
	INSTITUCIONAL (GO 2)	GO.2.1. Marco Regulatorio Interno	2
		GO.2.2. Promoción del desarrollo rural.	2
		GO.2.3. Cultura Organizacional	2
	RECURSOS ECONOMICOS (GO 3)	GO.3.1 Gestión Presupuestaria	3
		GO.3.2. Disponibilidad De Recursos	3
	RECURSOS TECNOLOGICOS (GO 4)	GO.4.1 Equipamiento	2
		GO.4.2. Nivel De Manejo De Herramientas Informáticas	2
		GO.4.3 Conectividad	2
SISTEMA DE INFORMACION	GO.5.1 Sistemas De Información De Gestión Interna	2	

	(GO 5)	GO.5.2 Sistemas De Información Productiva Rural	2
		GO.5.3 Sistemas De Información Estadística	2
	RECURSOS HUMANOS (GO 6)	GO.6.1 Correspondencia entre formación de los RR.HH y Gestión del Organismo.	4
		GO.6.2. Provisión de Personal Idóneo	4

COMPONENTE	VARIABLE	INDICADOR	VALOR ABSOLUTO
GESTION ESTRATEGICA (GE) 20/100	PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL (GE 1)	GE 1.1 Grado de Desarrollo del PEP	5
		GE.1.2 Grado de Adhesión al PEP	5
	PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS (GE 2)	GE. 2.1. Grado de Priorización de Sectores Productivos	5
		GE.2.2. Grado de relación al desarrollo rural.	5

COMPONENTE	VARIABLE	INDICADOR	VALOR ABSOLUTO
GESTION POR REDES (GR) 20/100	COOPERACION PUBLICO-PRIVADA (GR 1)	Gr.1.1. Grado De Diversidad de la Cooperación Publico-Privada	5
		Gr.1.2.Grado De Densidad de la Cooperación Publico-Privada	5
	COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL (GR 2)	Gr.2.1. Grado De Diversidad de la Cooperación Intergubernamental	2,50
		Gr.2.2. Grado De Densidad de la Cooperación Intergubernamental	2,50
	COOPERACION INTRAGUBERNAMENTAL (GR 3)	Gr.3.1 Grado de Diversidad de la Cooperación Intraprovincial	2,50
		Gr.3.2 Grado de Densidad de la Cooperación Intraprovincial	2,50

COMPONENTE	VARIABLE	INDICADOR	VALOR ABSOLUTO
VISIBILIDAD (V) 20/100	IMPACTO SOCIO-ECONOMICO (V 1)	V.1.1 Nivel de Producción	4
		V.1.2 Nivel de Exportaciones	4
		V.1.3 Acceso al Mercado Laboral	4
	DIFUSION Y COMUNICACIÓN (V 2)	V.2.1 Plan de Comunicación e Imagen Institucional	4
		V.2.2 Material de Difusión Interna y Externa	4

9. Relevamiento y procesamiento de la información.

Luego de acabado el diseño de los diversos instrumentos de recolección de información, se procede al trabajo de campo, que consiste en el relevamiento de datos de fuentes primarias a informantes claves del MPTT, de los sectores productivos rurales de la provincia y de otros organismos estatales nacionales y provinciales, utilizándose un protocolo de entrevistas abiertas y semiestructuradas, y encuestas, (ver Anexos) lo que permite relevar información para asignar valores a los indicadores antes detallados, a saber:

- Entrevistas abiertas a Cumbre Estratégica del MPTT
- Entrevistas abiertas a otros organismos provinciales
- Entrevistas semiestructuradas a responsables de las Áreas Operativas
- Encuestas estructuradas respaldatorias a responsables de las Áreas Operativas
- Entrevistas semiestructuradas al personal directivo de la UOP
- Encuestas estructuradas respaldatorias al personal directivo de la UOP
- Entrevistas semiestructuradas a responsables de las Delegaciones del Interior
- Encuestas semiestructuradas a referentes productivos frente al MPTT
- Encuestas estructuradas a productores

Principalmente para las Variables relacionadas al impacto socio-económico y la priorización estratégica se recurre a información secundaria, trabajándose en la selección, análisis y procesamiento de la información censal y estadística necesaria y disponible, así como también de fuentes periodísticas provinciales, Internet y bibliografía especializada. Para esto, se utilizaron como instrumentos de recolección de la información:

- Análisis de Newletters del MPTT
- Pesquisa documental y estadística en el MPTT
- Pesquisa documental en organismos nacionales relacionados a la producción
- Pesquisa documental y estadística en otros organismos provinciales
- Pesquisa en MCS de la provincia
- Pesquisa en Internet

Cabe destacar, que además se aplicó el método de observación participante, observando en forma directa los procedimientos bajo análisis, lo que permitió tener más elementos para evaluar la disposición física de los elementos y personas, la

circulación de la información y las personas, la carga de trabajo sectorial y la cultura organizacional.

El trabajo de campo fue llevado adelante entre los meses de octubre del 2011 y marzo del 2012⁸, (Ver Listado de Entrevistas, en Anexos IX) culminando con una entrevista abierta al Ministro de la Producción, Trabajo y Turismo: Ingeniero Jorge Vara (Ver Anexos I). Simultáneamente, se realiza la carga y procesamiento de la información en diversas tablas (cfr. Capítulo: Datos de la Medición) que luego al ser entrecruzada entre sí, más el aporte de otras fuentes de información, se vuelcan a la matriz del ICGDR, para luego realizar los cálculos de los valores del Índice, sus Componentes, Variables e Indicadores, y así poder determinar el ICGDR del MPTT de la provincia de Corrientes. (Ver Anexos XI).

La información resultante constituye un reservorio de información relevante para la lectura de los resultados del Índice y para el desarrollo de otras investigaciones sobre los comportamientos de los diferentes Componentes y Variables que lo integran. De esta manera se cuenta con una base de información que permite, además de la medición del ICGDR, trabajar las diferentes variables en profundidad y facilita múltiples lecturas.

⁸ Todas las entrevistas se hayan documentadas en los Anexos del I al VIII.

IV - EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. La problemática regional en Argentina

Como primera aseveración, sostenida por varios estudiosos de la problemática regional en Argentina (Núñez Miñana 1972; Rofman 1975; Vaca y Cao 2006; y otros) podemos afirmar que la misma se caracteriza por la marcada desigualdad en el nivel de desarrollo de las regiones que la componen. Desigualdades regionales que son sumamente significativas y han sido persistentes a lo largo de la historia del país. De la comparación de los datos de superficies, población y participación en el PIB de cada región, se verifica el atraso relativo de las provincias del norte argentino, es decir, las pertenecientes al NOA y al NEA.

Esta desigualdad territorial tiene su origen en la modalidad de organización asumida en la última etapa del siglo XIX, en tal momento el emprendimiento agro-exportador de base pampeana ocupó el centro de la dinámica nacional, generándose una brecha con el resto de los territorios que nunca pudo cerrarse.

Así es como este fenómeno socio-económico ha sido estudiado por diversos autores, quienes desde los distintos enfoques de las ciencias sociales y económicas, procuraron clasificar las provincias que componen el país, para lo cual seleccionaron diversos indicadores. A continuación se presentan algunos de los enfoques que han servido y sirven para poder otorgar un marco más amplio, que permita entender el desarrollo de los espacios subnacionales, como son las provincias, sobretudo a partir de las últimas décadas del siglo pasado.

Ya en 1972, Núñez Miñana quien toma como indicador la actividad económica (generación de riqueza, nivel de ingreso, etc.) con relación a la población de cada área, incluye a las cuatro provincias del NEA, dentro del grupo de Provincias Rezagadas.

De modo similar, el economista Aldo Ferrer (1980), centrandó su análisis en el tipo de relaciones que se forjaron entre la zona industrializada (el Gran Buenos Aires y la región Pampeana) y el resto del país, el autor sostiene que se organizó dentro del territorio nacional una relación centro-periferia donde ésta última se especializó en la producción y exportación de productos primarios hacia la zona industrializada, acrecentando la notable desigualdad en la distribución de la población y en los

niveles de vida, denominando a estas provincias como Periféricas o Estancadas, dentro de las cuales se encuentran las de la región NEA.

Unos años antes, Alejandro Rofman (1975) ordena las regiones según el grado de penetración de las formas capitalistas de producción y organización de la economía⁹, concluyendo que las regiones-provincias que más claramente se singularizan por su atraso relativo en el desarrollo capitalista, son las que conforman las regiones NOA y NEA.

1. 2. La región NEA y la provincia de Corrientes en el concierto nacional.

Continuando con la lógica de análisis recientemente mencionada, para la CEPAL, (Sepúlveda Ramírez 2001; Costamagna 2007) las provincias del Área Periférica, no sólo mantienen su situación de rezago sino que, por tratarse de los espacios más débiles de la configuración territorial del país, en muchos casos sufren un deterioro socioeconómico proporcionalmente mayor al que se observa en otras áreas. En cuanto al impacto del ajuste estructural operado en la década del '90 en estas provincias se destacan como consecuencias:

- ❖ La desestructuración del sistema de regulaciones de las producciones regionales, en tanto durante este periodo fueron perdiendo poder y finalmente se disolvieron los organismos que lideraban los sistemas regulatorios de las economías regionales.
- ❖ Por otra parte se produjo la crisis de demanda por la reducción de ingresos de los asalariados y la apertura a la introducción de bienes competitivos desde el exterior que indujo en una crisis sin precedente en las economías regionales. Como indicadores de esta crisis suele citarse la desaparición del 35% de las

⁹ Distinguiendo como aspectos distintivos de capitalismo avanzado o de modalidad de atraso, los siguientes ítems:

- Desarrollo de los procesos productivos (dotación de equipo por hombre ocupado)
- Incidencia de la mano de obra entrenada dentro del empleo total
- Dotación de infraestructura económica y social
- Posibilidad de generación de excedente social
- Diversificación del mercado interno
- Nivel de ingreso global
- Fortaleza del aparato estatal.

unidades productivas y la reducción del 40% de la mano de obra rural en el período comprendido entre los Censos Nacionales Agropecuarios 1969-2002.

- ❖ Los ejemplos exitosos de reconversión económica, como la incorporación de Áreas Periféricas a la producción de soja y el desarrollo de una minería metalífera extractiva que ha movilizó inversiones multimillonarias, se han desarrollado con bajo encadenamiento con el aparato productivo regional, no teniendo un papel relevante en los circuitos económicos que involucran al grueso de la población. Por su lado, los cambios en la producción agrícola han tenido amplios efectos sobre la vida provincial, por ejemplo, el terrateniente, figura central del ordenamiento tradicional y paternalista de la sociedad provincial, ha sido reemplazado por el productor internacionalizado o pooles de siembra sin anclaje territorial.
- ❖ La estabilidad constitucional revalorizó las instituciones de cuño federal, lo que permitió a estas provincias recuperar un ámbito donde discutir las políticas nacionales. Las condiciones en que esto ocurre, hace que estas recobradas potestades sean utilizadas casi exclusivamente para conseguir transferencias de recursos por parte de la Nación, pero dada la fuerte dependencia de los gobiernos locales de las definiciones de asignación de gasto o refinanciamiento de deudas por parte del gobierno nacional, se ha consolidado una actitud pasiva y rentística por parte de las provincias que esteriliza proyectos solidarios y autónomos entre las mismas.
- ❖ Con los recursos así obtenidos, se financia un importante incremento en el peso de la Administración Pública en el funcionamiento de los diferentes circuitos económicos y sociales, ya que se debe sostener a casi la mitad del empleo asalariado, una masa proporcionalmente importante de jubilados y pensionados a través de un proceso que Vaca y Cao denominan ajuste pasivo, donde el gasto público reemplaza a las economías regionales como principal elemento del aparato productivo. (Vaca - Cao 2006)

Con todo este bagaje analítico, los autores cepalinos ubican un subgrupo de Provincias Periféricas, denominadas Rezagadas (La Rioja, Santiago del Estero, Chaco, *Corrientes* y Formosa), caracterizadas por tener una “economía con un marcado retraso productivo y empresarial” (PNUD, 2002: 136-138).

A su vez, el PNUD establece una clasificación elaborada a partir del cruzamiento del IDH, con las características de una economía provincial competitiva¹⁰, en la que concluye que las provincias Periféricas Rezagadas, entre las que se ubica *Corrientes*, presentan una economía con un marcado retraso productivo y empresarial, en tanto son las de menor desarrollo relativo del país; ostentan niveles bajos de desarrollo humano; su aporte al PBI es insignificante o débil; no se registran inversiones de importancia, y la mayor parte de las exportaciones es realizada por un grupo pequeño de firmas de tamaño reducido a países fronterizos o por empresas extrarregionales. En estas provincias, el grado de informalidad laboral supera al promedio y se registra un predominio del sector público entre las actividades formales, que básicamente pone de manifiesto la debilidad del tejido productivo empresarial local; y además presentan, en términos relativos a su actual capacidad productiva, el déficit más serio de recursos humanos calificados e infraestructuras básicas, como así también indicadores fiscales y financieros públicos críticos; a lo que puede agregarse la baja utilización de Tics (Vaca 2002).

Para especificar más aún el panorama de la región NEA, es de notar que desde estudios similares a los ya nombrados, pero centrados en la cuestión productiva del ámbito rural, tales como el Programa de Investigación Acerca del Movimiento de la Sociedad Argentina (Carreras y otros: 1994), clasifican a Misiones, Formosa, *Corrientes*, Chaco, Santiago del Estero y La Pampa, como provincias caracterizadas por el alto peso de la población agrícola y el menor grado de desarrollo de la división del trabajo social y de las fuerzas productivas; con un alto peso del empleo público y de la pequeña burguesía pobre, proveniente ésta última principalmente de las áreas rurales.

De manera similar, el estudio sobre las Principales Consecuencias Socioeconómicas de la División Regional de la Actividad Agrícola (Gatto, Francisco y Quintar, Aída:

¹⁰ Entendiendo al concepto de competitividad como la habilidad o capacidad de la economía de una región o territorio, para alcanzar la prosperidad económica sostenida, donde los componentes de la competitividad que se analizan son:

- · Capacidad Exportadora e Inserción Internacional
- · Recursos Humanos y Progreso Técnico
- · Capacidad de Atracción de Inversiones
- · Tejido Institucional del Sistema Financiero
- · Infraestructura
- · Recursos Naturales

1985), ubican a *Corrientes*, Santiago del Estero y Formosa, como espacios subnacionales de base agrícola sin especialización, donde predominan la ganadería y el cultivo extensivo, de escaso desarrollo agro-industrial.

1. 3. Algunos condicionantes para el desarrollo regional

Más allá de algunas pautas culturales e históricas, que conducen a una actitud paternalista por parte de ciertos estados provinciales, aceptada y reclamada por muchos sectores empresariales locales, se advierten incipientes procesos estratégicos de desarrollo rural a mediano plazo para superar la situación descrita en el apartado anterior.¹¹

No obstante, las dificultades para generar consensos y diálogos interinstitucionales, provienen de la debilidad del tejido institucional público y privado, además de un marcado patrimonialismo, sumado a la difusa asignación de responsabilidades y de coordinación entre las instituciones (privadas y públicas, nacionales y provinciales/regionales), dando como resultado la implementación de políticas desarticuladas y de lenta aplicación, que resultan poco beneficiosas para atender problemáticas de escala regional.

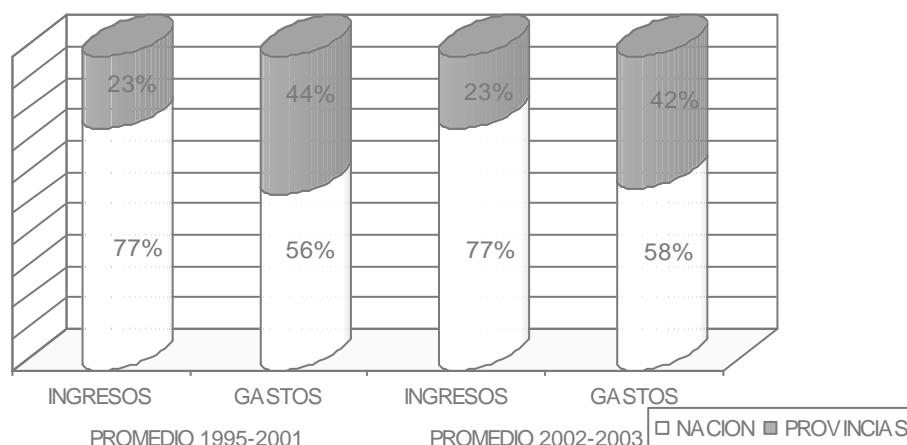
Por otra parte, nuestro país presenta serios desbalances entre la forma en la que se recauda y la forma en la que se gasta entre los distintos niveles de gobierno, este problema se conoce como “desbalance vertical”, el cual se vio profundizado por la reforma del estado de la década del ´90, que descentralizó prestaciones de servicios hacia las provincias, pero sin el acompañamiento de la correspondiente descentralización de las capacidades extractivas de los gobiernos subnacionales. En la siguiente figura puede verse que durante la década del noventa¹² el gasto provincial y municipal en conjunto pasó del 33% al 48 %, mientras el nivel de recaudación provincial en ese lapso se mantuvo estable.

¹¹ En la región NEA, varios gobiernos provinciales han comenzado a elaborar planes estratégicos, por ejemplo el Plan Formosa 2015; el Plan Estratégico Provincial de Corrientes; etc. Y numerosos planes sectoriales, tanto desde el sector público como desde el privado, por ejemplo: Plan Forestal, Plan Arrocerero, etc.

¹² Datos extraídos del CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento). Documentos: Informe N° 7 “Coparticipación Federal una mirada mas allá del debate de corto plazo”. Año 2004 y “La Coparticipación y su Laberinto”. Año 2005.



(Fuente: CIPEC)



(Fuente: CIPEC)

Según estas variables, se puede inferir que se está frente a un Estado Nación que sigue teniendo un importante peso en la sociedad a pesar de haber experimentado procesos de contracción, en tanto ha visto disminuida drásticamente su dotación de personal y transferido significativas prestaciones sociales, pero por otro lado concentra gran cantidad de los recursos fiscales como mecanismo de control sobre las instancias subnacionales, las cuales son cada vez más dependientes de estas transferencias de dinero para poder sostener las nuevas responsabilidades asumidas.

Para finalizar, se presenta a continuación un cuadro que refleja la distribución de recursos de origen nacional por provincia, focalizándonos en la región NEA:

**-Distribución de recursos de origen nacional en las provincias del NEA,
según valores porcentuales, en el período 2003/2009**

Provincia	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
	Particip. %						
TOTAL PAIS	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Resto País	85,01	84,65	84,49	84,45	84,39	84,16	84,16
Corrientes	3,63	3,71	3,74	3,75	3,76	3,82	3,82
Chaco	4,65	4,77	4,84	4,88	4,91	4,97	4,97
Formosa	3,42	3,50	3,53	3,56	3,57	3,61	3,61
Misiones	3,29	3,37	3,40	3,37	3,37	3,44	3,44

2. Caracterización de la PROVINCIA de CORRIENTES

Teniendo bajo consideración que el análisis de la economía de cualquier territorio puede hacerse a partir de reconocer que está conformada por los recursos naturales con que cuenta (que constituyen el capital natural); las actividades productivas y la estructura económica que se desarrollan a partir de esa base de recursos naturales (que requieren capital económico, físico y financiero); las dinámicas demográficas y las relaciones sociales que acompañan la conformación de la estructura económica; y los procesos institucionales a que conducen esas relaciones sociales (que están sustentados en capital humano y capital social), a continuación se presentan los rasgos más significativos para el presente estudio.

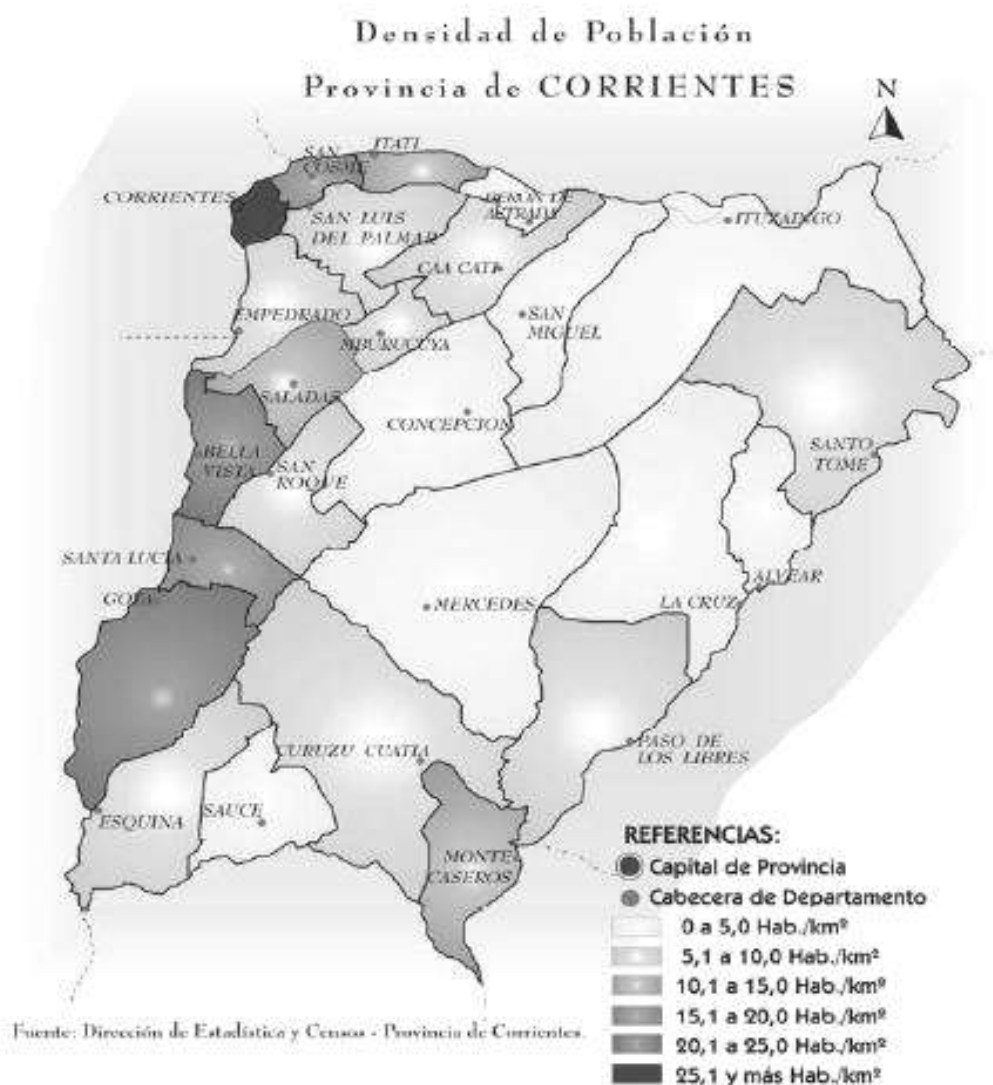
2.1. Dimensión socio-demográfica

La provincia de Corrientes tiene una superficie de 88.199 km², lo que representa el 3.18% de la superficie continental americana de la República Argentina y la convierte en la provincia número 17 de las 23 que conforman el total del país. Limita con tres países, Brasil, Paraguay y Uruguay, y además con la provincia de Misiones al noreste, con las provincias de Chaco y Santa Fe al oeste y al sur con la provincia de Entre Ríos; su ubicación geográfica estratégica es clave para la comunicación de los estados integrantes del MERCOSUR y nexo principal para el corredor bioceánico.

Posee una morfología muy particular, apta para el desarrollo de diversas explotaciones agrícolas, forestales y ganaderas, presentando 6 regiones fisiogeográficas: el Triángulo de la Capital, la Cuenca Iberana, la Plataforma

Submisionera, los Bajos del río Corriente, la Planicie del Paiubre y los Malezales del Aguapey- Miriñay.

Desde el punto poblacional, el noroeste presenta la mayor ocupación, destacándose la ciudad de Corrientes (capital provincial); las restantes son ciudades más pequeñas, no obstante, se reconocen algunos centros urbanos, como incipientes organizadores del espacio; éstos centros son entre otros: Bella Vista, Goya, Esquina, Mercedes, Curuzú Cuatiá, Monte Caseros, Paso de los Libres, Santo Tomé, Gobernador Virasoro e Ituzaingó.



Según el texto que presenta la “Propuesta de Regionalización de la Provincia de Corrientes”¹³, el desarrollo de la provincia de Corrientes se remonta al momento en

¹³ “Propuesta de Regionalización de la Provincia de Corrientes. Ley 5.960-Artículo n° 39/2010”.

que el proyecto colonizador español irrumpe en su territorio, por cuanto la fundación de ciudades y la asignación de un territorio para su jurisdicción política y económica, establecidas en las Leyes de Indias, se constituía en la estrategia básica de ocupación de los espacios a conquistar. Es decir que el “hecho urbano” fue preexistente al desarrollo de las actividades rurales. La ciudad fue el punto de partida de la ocupación y explotación de su área de influencia. Una explotación en que la presencia o ausencia de la mano de obra indígena o mestiza definiría el carácter de los asentamientos urbanos.

Básicamente el desarrollo de la actividad pecuaria, la cría y pastoreo del ganado vacuno, el transporte fluvial, fundamentalmente, y el terrestre, se constituyeron en el argumento primordial de la fundación de ciudades.

El asentamiento más antiguo de la provincia fue la ciudad de Corrientes, fundada el 3 de Abril de 1588. El desarrollo del proceso de urbanización en un principio fue muy precario, ya que doscientos años después, y a pesar de la mestización operada entre españoles y aborígenes, el proceso fue muy lento. En 1797, Félix de Azara calculaba la población de la provincia, según la siguiente distribución:

Localidad	Población a 1797
Corrientes	4.500
San Roque	1.390
Saladas	1.200
Itati	712
Caa Cati	600
Mburucuya	356
Garras	248
Santa Lucía	192
Guacaras	60
Total	9.228

Fuente: INDEC Publicación Censo Nacional de Población y Vivienda 1980

Dando por sentado que la ocupación del territorio por las poblaciones humanas no se produce de manera homogénea, sino que se forman “densificaciones” en puntos geográficos particulares, resultantes de las fuerzas políticas, económicas y sociales que actúan sobre un determinado espacio natural, se puede apreciar en el cuadro comparativo de los consecuentes Censos Nacionales realizados en territorio provincial, el mayor dinamismo en el crecimiento poblacional se dio a partir de la

segunda mitad del siglo XIX y la primera mitad del siglo XX, para luego retomar paulatinamente los niveles de crecimiento hacia finales de dicho siglo.

Censo Nacional 1869	129.620	habitantes
Censo Nacional 1895	239.618	habitantes
Censo Nacional 1914	347-055	habitantes
Censo Nacional 1947	525.463	habitantes
Censo Nacional 1960	533.201	habitantes
Censo Nacional 2001	930.990	habitantes
Censo Nacional 2010	993.640	habitantes

(Fuente: INDEC)

Es de notar, como el crecimiento entre los CN de 1947 y 1960 fue de apenas 7.738 habitantes, o sea el incremento fue de apenas el 1.47% con una tasa anual del 0.11%, expresión más que elocuente del éxodo sufrido por la población de la provincia en ese período, si se considera que la tasa de crecimiento vegetativo anual fue del 1.41%. Aproximadamente 102.000 personas emigraron en ese período, es decir, el 93% del incremento vegetativo esperado. La emigración de población hacia los grandes centros urbanos del país ha sido la característica predominante del estilo de desarrollo correntino en los últimos 50 años. De esta manera se “ajustó”, el desfasaje entre la presión reproductora (representada por el crecimiento vegetativo) y la “capacidad” (real incapacidad) de generación de recursos económicos. Esto demuestra también, las consecuencias de la “adhesión” de la provincia al modelo de desarrollo nacional, caracterizado por una marcada concentración de inversiones industriales y de población en Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, acentuando un desnivelado proceso social y económico que relegó a Corrientes a una participación marginal y periférica, en la cual aún hoy permanece. Desde 1960 a 2001 la población de la provincia se incrementó en un 74,6% a una tasa anual de crecimiento de 1,37% (inferior a la del crecimiento vegetativo 2.1% en promedio para el período), mientras que la población urbana lo hizo en un 203,5% a una tasa anual del 2,75% (superior al crecimiento vegetativo), lo cual demuestra un doble proceso migratorio, por un lado la población emigra de la provincia a las regiones centrales del país, y por otro se incrementa el flujo de personas desde el campo o las poblaciones pequeñas hacia la capital correntina y algunas ciudades intermedias; lo cual deja al descubierto que la población rural disminuyó en un

33,4% a una tasa anual del -0,99%, denotando el acelerado proceso de urbanización de la provincia, tal como lo grafican los cuadros siguientes:

Cuadro Población urbana de Corrientes

AÑOS	1960	1970	1980	1991	2001
POBLACION PROVINCIAL	533.200	564.147	661.454	795.020	930.990
POBLACION URBANA	243.050	323.055	425.880	587.057	737.721
% DE LA PBLACION TOTAL	46	57	64	74	79

(Fuente: INDEC)

Porcentaje de la población provincial que habita en la ciudad de Corrientes

AÑOS	1869	1895	1914	1947	1960	1970	1980	1991	2001
%	9	7	8	11	18	24	27	32	34

(Fuente: INDEC)

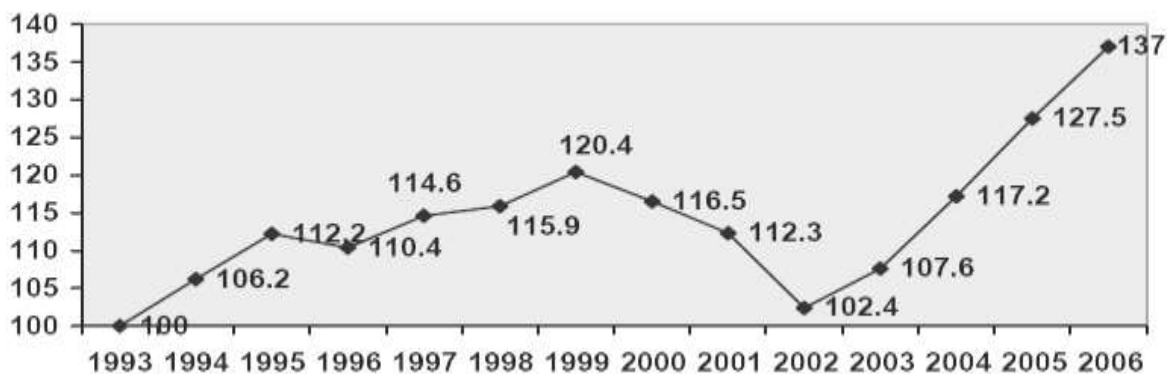
Desde el ámbito de la educación formal, la provincia de Corrientes tiene un nivel de educación por debajo de la media nacional, en tanto sólo el 27.4% de la población mayor de 15 años tiene secundario completo, versus la media nacional del 33.2% (Posición 20 de 26), y sólo el 6.7% de la población mayor de 15 años tiene estudios universitarios completo, frente a la media nacional del 8.7% (Posición 20 de 26)¹⁴.

2.2. Dimensión socio-económica

Desde el punto de vista de la macroeconomía, la provincia aporta el 2.44% del PBI del país, generando el 4.92% del PBI primario de Argentina, valores fuertemente inferiores a la media del conjunto de las provincias argentinas. De acuerdo con las nuevas estimaciones, el PBG a precios constantes tuvo un desempeño destacado durante el período posterior a la caída del régimen de convertibilidad. A partir del 2003 el aumento del nivel de actividad permitió a la provincia recuperar y superar los valores previos a la crisis, incluso en lo relativo a su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país durante un período caracterizado por un alto crecimiento en el ámbito nacional.

¹⁴ "Propuesta de Regionalización de la Provincia de Corrientes. Ley 5.960-Artículo n° 39/2010".

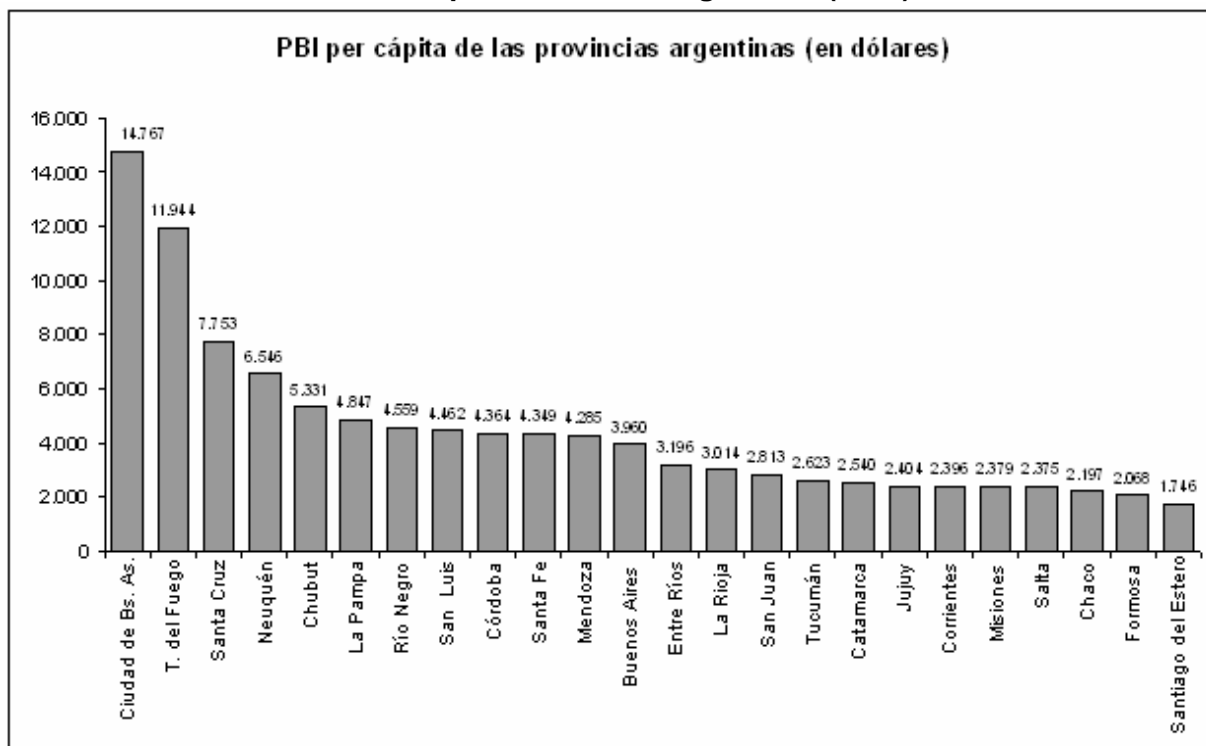
PBG a precios 1993- Índice Volumen Físico



(Fuente: Dirección de Estadística y Censos – Provincia de Corrientes)

A precios corrientes el PBG de la provincia en el año 2006, fue de 7.496 millones de pesos y representó el 1,2% del PIB del país. Asimismo, el valor bruto de producción alcanzó 11.588 millones de pesos. El PBG per cápita provincial ha llegado en 2008 a \$4484, menos de la mitad del PBI per cápita de la Argentina de \$9130. Por su parte, la relación valor agregado/valor bruto de la producción, que durante el período 1993 a 2001 fue de orden del 70% y llegó al 71,5% en el año 2000, comenzando luego un proceso descendente que culminó en 64% en 2006. El siguiente cuadro nos ayuda a posicionar a Corrientes está dentro del grupo de provincias más pobres.

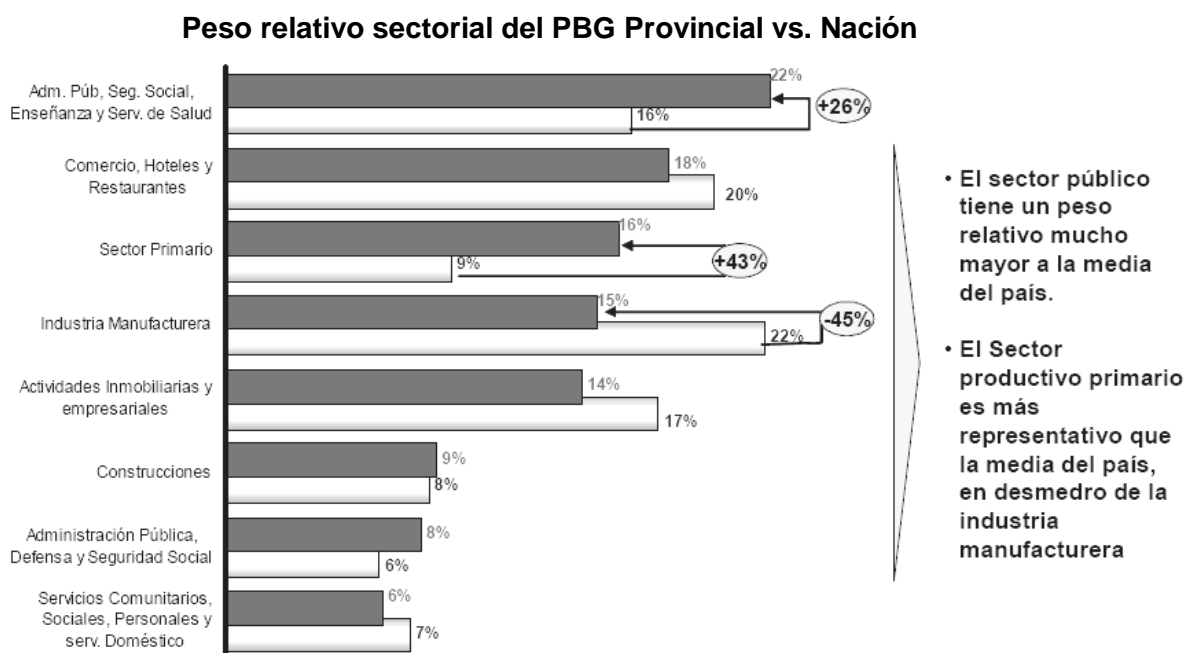
PBI Per Cápita Provincias Argentinas (2005)



(Fuente: Centro de Estudios Nueva Mayoría sobre estimaciones de M&S Consultores en base al INDEC)

El cambio más significativo en la composición sectorial del PBG entre los últimos años de la década del '90 y hasta el 2003, se encuentra basado en el crecimiento del sector primario, a expensas de la caída de la participación relativa que tuvieron algunos de los rubros del sector terciario.

Asimismo, el funcionamiento de la economía provincial está fuertemente influenciado por el ingreso de recursos fiscales nacionales que se destinan al financiamiento del gasto público y, en menor medida, al mejoramiento de la infraestructura física y del capital social. Existe un fuerte peso del sector público en el valor agregado provincial (22% vs. 16% a nivel nacional). Una de las consecuencias de este estado de situación, es que la provincia tiene poco margen de maniobra financiera ya que sus ingresos están asociados a la coparticipación federal, y están mayormente comprometidos para gastos corrientes y, dado que el componente impositivo provincial es poco significativo, tiene pocas palancas de desgravación impositiva. Casi el 90% de los recursos son tributarios, provenientes del régimen de coparticipación de impuestos y de las transferencias del Estado Nacional, que se destinan a salarios públicos y pagos corrientes. El siguiente cuadro grafica comparativamente a la provincia con el resto del país, en algunos de los aspectos destacados:



(Fuente: INDEC)

En relación a su capacidad exportadora, la provincia de Corrientes se ubica en el penúltimo lugar en cuanto al valor de las exportaciones, superando tan solo a la provincia de Formosa, tal como lo presentan los subsiguientes cuadros:

DESZONA	Valor FOB 2008			Tasa de Crecimiento Promedio Acumulativa Anual 2002-2008 (en %)	Tasa de Crecimiento 2002-2008 (en %)
	(en millones de US\$)	Participación en el total nacional (en %)	Ránking Provincial		
REGION CENTRO Y BUENOS AIRES	51.845	74,0		20,0	199,1
Buenos Aires	24.698	35,3	1	18,0	169,3
Santa Fe	15.255	21,8	2	21,0	213,4
Córdoba	9.964	14,2	3	23,8	260,5
Entre Ríos	1.524	2,2	6	27,5	329,2
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)	404	0,6	18	14,6	126,8
REGION PATAGONIA	5.535	7,9		6,7	47,4
Chubut	2.538	3,6	4	12,3	101,1
Santa Cruz	752	1,1	11	-2,4	-13,3
Neuquén	645	0,9	13	-4,4	-23,5
Río Negro	597	0,9	14	12,1	98,0
Tierra del Fuego	587	0,8	15	10,4	80,9
La Pampa	414	0,6	17	17,7	166,0
REGION NOA	4.326	6,2		17,4	162,1
Catamarca	1.441	2,1	7	15,7	140,2
Salta	1.220	1,7	8	17,2	159,8
Tucumán	1.035	1,5	9	19,8	195,4
Jujuy	341	0,5	20	19,2	187,2
Santiago del Estero	288	0,4	21	17,2	158,7
REGION NUEVO CUYO	3.349	4,8		15,9	142,0
Mendoza	1.536	2,2	5	10,4	80,6
San Juan	964	1,4	10	37,9	586,8
San Luis	668	1,0	12	17,2	158,9
La Rioja	181	0,3	22	5,0	34,0
REGION NEA	1.057	1,5		12,5	103,0
Misiones	482	0,7	16	9,9	76,4
Chaco	376	0,5	19	17,8	166,7
Corrientes	178	0,3	23	13,3	111,1
Formosa	21	0,03	24	-0,8	-4,6
TOTAL NACIONAL *	70.044	100,0		18,2	172,4

Fuente: Complejos exportadores provinciales.

Subsecretaría de Programación Económica. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación. Año 2009.

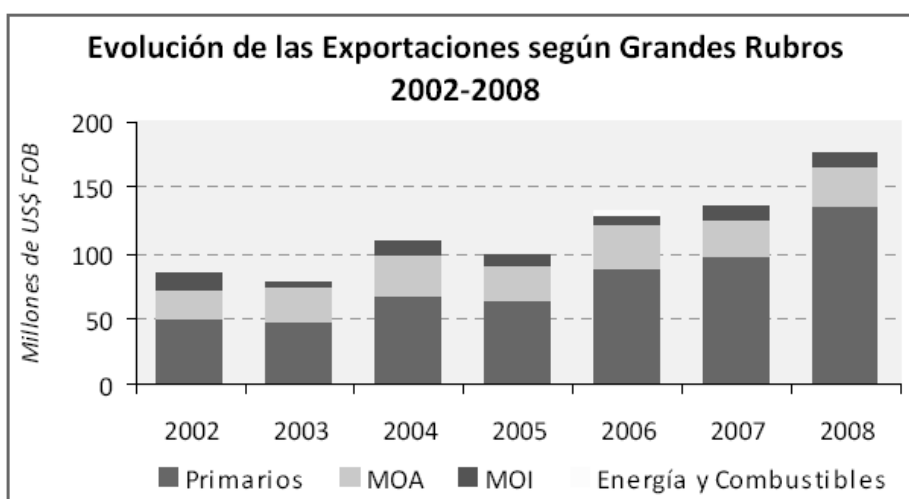
	Corrientes	Total Nacional
Exportaciones 2008 (en millones de US\$)	178	70.044
Participación en el total nacional (en %)	0,3	
Posición en ranking provincial	23	
Tasa de crecimiento 2002-2008 (en %)	111,1	172,4
Tasa de crecimiento 2007-2008 (en %)	30,3	25,6

(Fuente: Complejos Exportadores Provinciales. Julio de 2009)

Si se analiza la composición de las exportaciones, para lo cual se ofrecen los siguientes cuadros, se reafirma que el perfil productivo provincial se encuentra fuertemente concentrado en las actividades primarias de origen agropecuario:

Estructura de las Exportaciones Año 2008 (en %)		
Rubros	Corrientes	Total Nacional
Primarios	77,2	23,4
MOA	16,0	33,9
MOI	6,7	31,3
Energía y Combustibles	0,2	11,4

(Fuente: Complejos Exportadores Provinciales. Julio de 2009)



(Fuente: Complejos Exportadores Provinciales. Julio de 2009)

Producto	Complejo	Valor (millones de US\$)	Participación en el total provincial (%)
Arroz blanco	Cerealero	71,4	40,2
Arroz descascarado	Cerealero	19,9	11,2
Maderas perfiladas	Forestal	13,6	7,6
Limonas	Frutícola	9,3	5,2
Naranjas	Frutícola	8,7	4,9
Mandarinas	Frutícola	7,6	4,3
Arroz partido	Cerealero	6,9	3,9
Maderas aserradas	Forestal	6,5	3,7
Otras manufacturas de madera	Forestal	5,4	3,1
Hilados algodón	Algodonero	3,3	1,9
Total 10 Productos		152,6	85,8

(Fuente: Complejos Exportadores Provinciales. Julio de 2009)

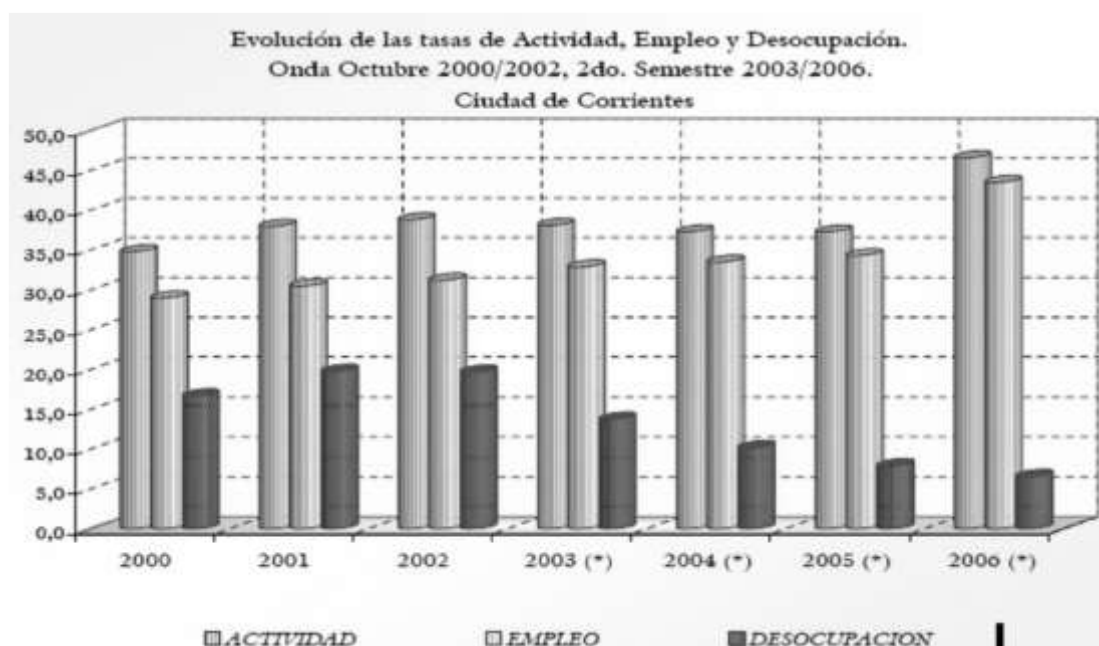
Si se analiza el mercado de trabajo, la tasa de desempleo viene bajando a partir del año 2002 en forma sostenida, actualmente está en el orden del 8%, con valores similares a la media del país, aunque el grado de calificación de los recursos humanos es muy precaria, tal como lo muestran los cuadros siguientes:

-Población de más de 14 años ocupada, según máximo nivel de instrucción alcanzado. Año 2001

Máximo nivel de instrucción alcanzado	Población ocupada	Obrero o empleado		Patrón	Trabajador por cta. propia	Trabajador familiar	
		Sector público	Sector privado			Recibe sueldo	No recibe sueldo
Total	232.076	63.015	88.146	9.633	57.785	3.869	9.628
Sin instrucción o primario incomp.	54.707	6.804	25.284	1.403	16.469	1.135	3.612
Primario comp. o secundario incomp.	92.533	19.646	38.536	3.233	25.007	1.778	4.333
Secund. comp. o terciario/univ. incomp.	54.794	18.743	19.625	3.161	11.053	781	1.431
Terciario completo	16.951	11.979	2.798	542	1.380	92	160
Universitario completo	13.091	5.843	1.903	1.294	3.876	83	92

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Tasa de actividad, Empleo y Desocupación



(Fuente: INDEC)

Por otra parte, se observa una fuerte desigualdad en la distribución del ingreso. Según datos del Censo Nacional de 2001 el 59% de las personas estaban debajo de la línea de pobreza, siendo la provincia de Corrientes -en octubre de 2002- la jurisdicción del país más afectada por la pobreza y la indigencia, con más de 151.000 hogares (63,4%) y casi 697.000 personas (74,4% de su población) ubicadas por debajo de la línea de la pobreza. En tanto el 33,2% de hogares y 43,2% de la población no alcanzaban a cubrir con sus ingresos el nivel mínimo de subsistencia ubicándose en la indigencia, según la Dirección de Estadísticas y Censo de Corrientes y el INDEC.

Según un informe del Banco Mundial, dentro del mercado de trabajo, “El 60% de las empresas considera que el nivel de educación de la mano de obra es un obstáculo para las inversiones, lo que esta a su vez asociado con la baja proporción de trabajadores calificados en la producción” (Banco Mundial 2009: 19), por tanto para desarrollar políticas industriales en la provincia –según este organismo- requiere desarrollar en el corto plazo una política de incentivos salariales para el afincamiento de profesionales altamente especializados y de financiamiento para I+D. Es así que en el mismo informe se sugiere “... es notoria la necesidad de la intervención del Estado, en tanto no existen grandes capitales autóctonos privados capaces de dinamizar el sector industrial por sí solo, ya sea porque su capacidad financiera, su

idiosincrasia y su falta de articulación con sectores productivos dinámicos de otras regiones del país.”

(Banco Mundial, 2009: 23).

Baste como muestra de lo antedicho, el siguiente cuadro que refiere al total de préstamos dentro del sector privado de las provincias argentinas, donde se aprecia la baja performance del sector privado de Corrientes:

Sector bancario. Sector privado no financiero. Total de préstamos de cada provincia y total país. En valores absolutos en miles de pesos. Saldos trimestrales. Año 2009.

Provincias	Préstamos (SalDOS trimestrales)			
	2009*			
	I	II	III	IV
Total País	132.203.529	135.212.453	134.712.101	142.084.304
Capital Federal	70.589.718	72.846.636	70.984.766	74.656.435
Provincia de Bs. As.	22.606.615	23.250.530	23.720.750	24.718.252
<i>Gran Bs. As.</i>	9.534.847	9.989.242	10.179.042	10.701.175
<i>Resto Pcia. Bs. As.</i>	13.071.768	13.261.287	13.541.709	14.017.076
Catamarca	309.366	310.463	306.196	308.528
Córdoba	7.331.720	7.463.268	7.688.556	8.360.571
Corrientes	712.154	700.407	714.019	736.773
Chaco	1.246.058	1.250.061	1.264.989	1.265.143
Chubut	1.573.191	1.596.752	1.666.896	1.727.408
Entre Ríos	2.118.429	2.066.714	2.140.161	2.245.434
Formosa	292.175	284.963	312.042	336.523
Jujuy	654.580	649.675	680.242	727.896
La Pampa	1.071.039	1.069.708	1.095.697	1.156.568
La Rioja	395.407	401.271	394.879	399.576
Mendoza	2.875.676	2.846.359	2.905.339	3.104.289
Misiones	1.410.370	1.417.747	1.459.282	1.541.389
Neuquén	1.653.593	1.592.418	1.580.208	1.673.714
Río Negro	999.381	1.004.003	1.024.421	1.050.843
Salta	1.725.163	1.780.779	1.817.989	1.920.079
San Juan	671.880	685.244	658.205	676.963
San Luis	375.669	372.420	417.235	487.620
Santa Cruz	780.322	781.972	857.233	949.668
Santa Fe	9.071.563	9.028.872	9.092.953	9.867.248
Santiago del Estero	736.566	747.401	795.503	810.142
Tucumán	2.276.822	2.343.347	2.406.637	2.609.303
Tierra del Fuego	726.073	721.444	727.902	753.938

(*): Totales compuestos por moneda local y extranjera (dólares estadounidenses pesificados)

Fuente: Boletines Estadísticos publicados por B.C.R.A.

2.3. Perfil productivo.

Dadas las características económicas antedichas, Corrientes se encuadra como una provincia productora de bienes de origen principalmente primario con un nivel industrial bajo, destinado principalmente al consumo interno y una estructura productiva que evidencia un marcado perfil agropecuario, en el que se han ido conformando los sectores socio-productivos más dinámicos del presente.

Es en este contexto, que el Gobierno de la Provincia de Corrientes viene desarrollando acciones tendientes a dar impulso a planificaciones estratégicas y sistemáticas entre los diferentes sectores productivos con el objeto de dar un ordenamiento lógico y además, establecer instrumentos normativos que resulten herramientas concretas para el desarrollo de los principales sectores estratégicos definidos de acuerdo a la relevancia y potencialidad en términos de aporte al Producto Bruto Geográfico (PBG), estos son: Forestal, Arrocero, Ganadero, Citrícola, Turismo y Hortícola.

En relación a estos sectores productivos, en el año 2009 se concluyó un estudio específico liderado por el Banco Mundial¹⁵, cuyas conclusiones principales del análisis para el fortalecimiento institucional de cada sector productivo se presentan a continuación:

2.3.1. Sector Forestal:

Se presenta como el sector de mayor potencial por las características diferenciales de Corrientes en su etapa primaria (crecimientos de las plantaciones de hasta tres veces las de otras latitudes), y su potencial industrial asociado. La demanda global futura de productos forestales se incrementará acompañando el crecimiento mundial del PBI, pero con una oferta que se irá restringiendo a medida que avancen las presiones por mantener los bosques nativos. Corrientes se viene preparando para generar oferta de madera primaria en cantidad muy superior a su capacidad interna de procesarla. Al 2010 podría estar produciendo el doble de la capacidad actual, situación que se agrava aún más a futuro.

Consiguiendo las inversiones necesarias para aumentar la capacidad industrial existente (aserraderos, tableros, plantas de impregnado) e incorporando otras

¹⁵ Banco Mundial. - Unidad de reforma del sector público.- (2009)
Fortaleciendo la gestión provincial: una contribución al plan estratégico de la provincia de Corrientes.

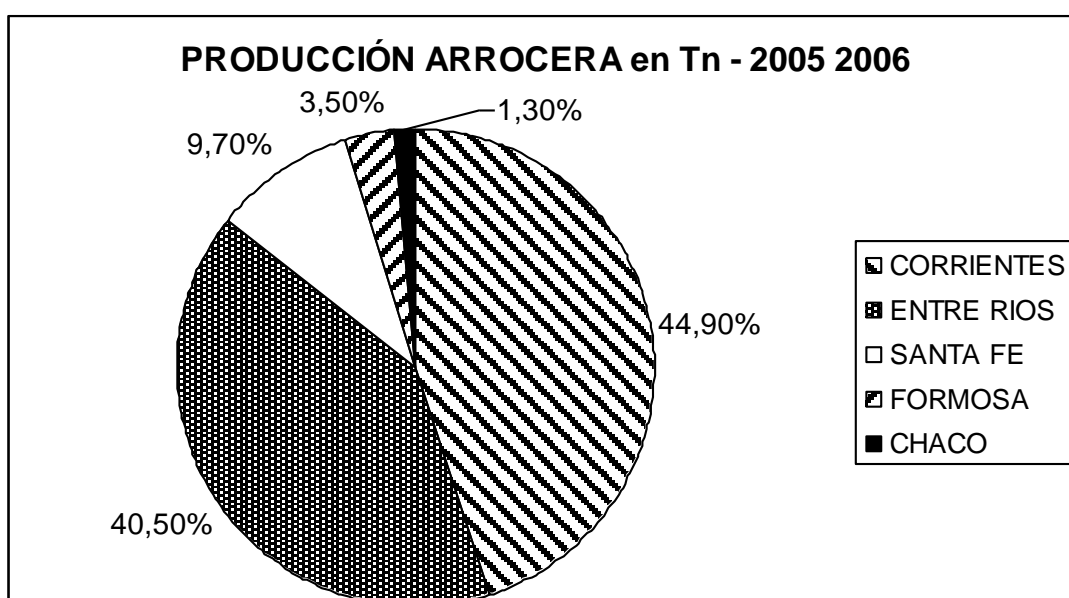
industrias (planta de celulosa y energía), la producción primaria a disponer, permitiría estar generando un PBG en el sector del orden de los 1.400 millones de dólares en el 2015, lo que representaría un crecimiento de 7 veces respecto a los valores de 190 millones de USD del sector al 2006.

2.3.2. Sector Arrocero:

Se presenta como el sector de muy alto potencial por las características diferenciales de Corrientes en la productividad por hectárea y la tendencia de precios esperada para los próximos años (el precio actual duplicó el promedio de los últimos siete años y es esperable que siga creciendo). El componente industrial del sector (molino, parbolizado, y empaquetado) que está mínimamente desarrollado en Corrientes, puede llegar a duplicar el valor agregado del sector primario.

Existe potencialidad de 200.000 hectáreas implantadas (desde las 70.000 actuales) llevando la producción a niveles de 1,3 millones de toneladas. Este crecimiento desplazaría áreas actualmente dedicadas a ganadería, que tienen una productividad por hectárea menor. Si se lograra este aumento de hectáreas y si el 80% de esa producción se procesara en molinos de Corrientes (hoy es el 75%), a los precios actuales el sector podría estar generando un PBG de 540 millones de USD, lo que representaría un crecimiento de 4.5 veces respecto a los valores de 118 millones de USD del sector al 2007.

Evolución del área de siembra en las provincias, período 95/96 - 05/06



(Fuente: SAGPyA)

2.3.3. Sector Citrícola:

Se presenta como el sector de potencial medio por las características diferenciales de Corrientes respecto a la productividad por hectárea. Hay mucha diferencia de rindes por hectárea dependiendo del manejo de las plantaciones y de la tecnología aplicada. Aunque el consumo mundial de producto fresco de exportación está estabilizado, existen muy buenos y promisorios desarrollos de nuevos mercados.

Estabilizando los niveles de productividad a un 50% de los mejores alcanzados en la provincia de Corrientes, y manteniendo las hectáreas implantadas, la producción permitiría estar generando un PBG en el sector del orden de los 150 millones de USD en el 2015 (casi 2,5 veces el del 2006), además del efecto multiplicador que puede provocar en las actividades relacionadas.

2.3.4. Sector Hortícola:

No sería un sector con potencial de convertirse en uno de los motores productivos de Corrientes en el mediano plazo, ya que no posee fuertes ventajas competitivas, más allá de la infraestructura montada (cubiertas) que existían para el secado de Tabaco. Existe además fuerte competencia desde otras regiones del país, por cuanto, este sector se vislumbra como estratégico sobretudo por la cantidad de mano de obra que genera y el modo de producción intensivo que favorece de manera especial al sostenimiento de pequeños productores rurales, con todo el entramado socio-productivo que esto genera.

2.3.5. Sector Ganadero:

Es un sector de potencial medio, ya que aunque su volumen actual es importante, su potencial de crecimiento es limitado en tanto no se cambien sustancialmente las prácticas productivas, como ser la reconversión de pasturas y mecanismo de producción, y el apoyo financiero para aumentar el capital de trabajo en vientres y novillos hasta terminar el engorde.

Aplicando tecnología de pasturas que permitan aumentar la carga, se retuvieran más terneros (75% en lugar del 53% actual) y se los terminara su engorde en Corrientes en un 75% (en lugar del 52% actual), el sector podría aumentar su PBG desde los 272 millones de USD actuales a 372 millones de USD.

Sería importante la instalación de nuevos frigoríficos, que acompañen la oferta de novillos y la formalización de las faenas clandestinas.

2.3.6. Turismo:

El sector de turismo en Corrientes tiene un potencial menor que los otros sectores analizados, aunque relacionados con las producciones culturales

(turismo religioso, turismo de eventos como el carnaval y la fiesta nacional del chamamé, entre otros) y con el entorno natural, por cuanto la pesca deportiva y de manera especial la zona de los Esteros del Iberá, presentan características diferenciales y únicas que atraen al turismo internacional de alto valor. De acuerdo a las estimaciones de estadías y gastos promedios (400 USD por estadía), el sector podría estar generando 24 millones de USD anuales, el doble de lo actual.

Para terminar este apartado, se cita textualmente el mismo Informe del Banco Mundial, el cual señala: "...Cabe destacar además, que la provincia no posee un tejido productivo sólido y organizado, en tanto no se han terminado de conformar las cadenas productivas de los sectores arriba citados, y menos aún se han integrado dichas cadenas de valor desde el punto de vista territorial y sectorial, aunque algunas de ellas poseen un alto potencial de desarrollo tanto a nivel nacional como internacional." (Banco Mundial. 2009: 17).

2.4. Dimensión político – institucional

En este apartado solo se hará mención del arsenal legislativo provincial más significativo relacionado a la promoción del desarrollo rural, dentro del cual existen por un lado documentos que refieren a la planificación estratégica provincial que incluyen la temática de la ruralidad, y por otro aquellos más específicos sobre algunas temáticas atinentes a lo rural.

Dentro del primer grupo se destaca el proceso de formulación del Pacto Correntino para el Crecimiento Económico y el Desarrollo Social (Disposición Transitoria Primera de la Constitución de la Provincia del año 2007), que exige la necesidad de formular un Plan Estratégico Participativo de Desarrollo Socioeconómico. Para dicho fin crea a la vez al Consejo de Crecimiento Económico y Desarrollo Social (Constitución de la Provincia 2007- Ley 5.960- Decreto Reglamentario N°143/011) como órgano garante de dicho proceso. Vale decir que al año 2012, los pasos que se han dado en este sentido son muy modestos, más allá de algunos convenios con instituciones provinciales, y estudios y propuestas técnicas elaboradas preferentemente por la Secretaría de Planeamiento, y compendiadas en el "Proyecto

Plan Estratégico Territorial. Cartera de Proyectos 2008”, como hecho institucional descollante se puede mencionar la presentación oficial por parte de la gestión gubernamental actual en el mes de septiembre del 2011, del Lanzamiento del proceso hacia el Plan Estratégico Provincial. (Ver Anexo II)

Además, se puede mencionar la promulgación y reglamentación en el año 2004 de la ley nº 5.552, que en sus primeros artículos sostiene:

“Artículo 1º.- Constituyese el FONDO DE DESARROLLO RURAL en las condiciones previstas en la presente Ley y en el Contrato de Fideicomiso a suscribirse entre el Estado Provincial y el Banco De Corrientes S.A., que tendrá por objeto asistir y financiar:

- a) la realización de obras de infraestructura en las zonas rurales y campañas fitosanitarias.
- b) La ejecución de proyectos que contribuyan a incrementar la productividad de las actividades agropecuarias y que aseguren la calidad de los productos.

Artículo 2º.- El Fondo De Desarrollo Rural tendrá una duración de treinta (30) años a partir de la vigencia de la presente Ley.

Artículo 3º.- El Fondo De Desarrollo Rural se integrará con los siguientes bienes:

- a) El 100% de los recursos provenientes de la recaudación del Impuesto Inmobiliario Rural que corresponden a la Provincia, incluyendo sus accesorios, intereses y multas.....”

Dentro del segundo grupo, se encuentran leyes provinciales que benefician a algún tipo de sector o explotación rural, (Ley 4.495/90 Uso de Agroquímicos; Decreto Ley 3727 Ejercicio de la Profesión de Ingeniería Agronómica; Ley 5.864/08 Creación del Instituto de Fomento Empresarial; Ley 5.835/08 Fondo Fiduciario para el Desarrollo de la Ganadería; Ley 5.974 Ordenamiento de Bosques Nativos; Ley 6025/10 Fomento de la Apicultura; Ley 5.550/04 Ley de Promoción de Emprendimientos Forestales; Ley 5.589 Adhesión a Buenas Prácticas para el Faneamiento de Animales; Ley 5.683 Ley de Creación de FIDECOR; Ley 5535/03 Ley Provincial de Turismo; etc.), pero no existe ninguna ley que abarque la problemática de la ruralidad en su conjunto, a no ser por el Proyecto de ley de creación del Instituto de Desarrollo Rural de la Provincia de Corrientes como entidad autárquica de derecho público, con dependencia directa del Poder Ejecutivo, y con las atribuciones en todo cuanto concierne a los aspectos de promoción del desarrollo rural sustentable,

vinculado a la población rural, los productores familiares y trabajadores rurales, presentada en diciembre del 2011 por el Senador Vicente Picó, que aún no ha tenido un tratamiento definitivo en el parlamento provincial.

La observación general sobre esta dimensión es coincidente con el documento del Banco Mundial, donde se lee:

“Hoy la provincia de Corrientes no cuenta con un soporte institucional suficiente para la implementación de la Estrategia de Desarrollo Productivo y el Plan Consolidado presentado en este informe. Sin embargo, pueden identificarse un conjunto de actores institucionales relativamente dispersos y algunos eslabones organizacionales que podrían articularse y fortalecerse para cumplir con las funciones básicas de gobierno: coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación que exige la implementación de la Estrategia.” (Banco Mundial 2009: 18).

2. 5. Datos y algunas tendencias en relación al desarrollo rural en Corrientes

En primer lugar, si se toma bajo consideración la variable infraestructura, el Informe del Banco Mundial sostiene que “A lo largo de las numerosas entrevistas y análisis realizados en este proyecto, surgieron recurrentemente las limitaciones al desarrollo del potencial impuestas por las deficiencias de infraestructura. En particular energía eléctrica, transporte e irrigación, son un cuello de botella común y de fuerte impacto en la mayor parte de los sectores productivos bajo análisis. Las deficiencias en el desarrollo del sistema eléctrico provincial están restringiendo el desarrollo forestal, así como el crecimiento de la superficie cultivada de arroz, donde la electrificación de los bombeos es vista como un factor clave de mejora de competitividad y habilitación de nuevas unidades productivas.

Por su parte, los crecimientos de PBG previstos para los demás sectores productivos evaluados requerirán de una infraestructura vial y portuaria que hoy no puede ser soportada por el stock existente”. (Banco Mundial 2008:78)

Sin embargo, más allá de reconocimiento generalizado por parte de la gestión de gobierno actual y los sectores productivos de la importancia de la infraestructura, lo cierto es que hoy la provincia solo cuenta en etapa de estudio con una cartera desarrollada y priorizada de proyectos de infraestructura productiva, y el desarrollo incipiente de la capacidad institucional necesaria para su gestión adecuada, que a continuación se ilustra:

Plan Estratégico Territorial Modelo Deseado y Cartera de Proyectos



⚓ Proyectos de Puertos

⌋ Proyectos de Puentes

Ⓥ Proyectos Viales

— Trazado de ruta

ⓔ Proyectos de Energía

— Trazado de gasoducto
— Trazado de LAT

Ⓜ Proyectos Hídricos

🚚 Proyectos de Transporte

++++ Trazado de FFCC

Ⓟ Proyectos Productivos

**Centros Urbanos a potenciar y desarrollar
PET 08 – Modelo Deseado**

□ A potenciar
■ A desarrollar

Detalle de Principales Sectores Productivos por Zona

⚡ Nodo Multimodal

🐄 Ganadería

🍊 Citrus

🌲 Forestal

🌻 Horticultura

🏖 Turismo

☁ Arroz

● Reserva del Iberá

Por otro lado, si al análisis de la estructura socio-productiva que se viene explayando, se le agrega la situación de la tenencia de tierras rurales, se podrá observar en base al texto “Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al “Censo Nacional Agropecuario 2002”¹⁶, que la importancia significativa que tienen los Pequeños Productores (PP) en el sector rural argentino, se reproduce también dentro de la provincia en cuestión.

Las explotaciones agropecuarias argentinas de PP alcanzaban, en el año 2002, a un número de 218.868 explotaciones, ocupando una superficie de 23.519.642 de hectáreas. Esto significa que los PP son el 65,6% del total de las EAPs (explotaciones agropecuarias) del país, con un 13,5% de la superficie total de todas las EAPs (explotaciones agropecuarias) del territorio nacional. A nivel provincial estos guarismos son se reflejan con tendencias similares, ya que los 10.929 PP representan el 72% de las EAPs de la provincia, ocupando una superficie de 611.688 ha, que representa el 9% del total de las superficies de las EAPs afincadas en Corrientes.

Continuando con este análisis, se puede afirmar por lo tanto que la superficie promedio de los grandes y medianos productores agropecuarios en Corrientes es de 1.448 ha, mientras que el promedio de las parcelas de los PP correntinos es de apenas 56 ha; estos datos parecen reflejar una tendencia nacional de larga data, ya que si comparamos los CNA 1988, donde la superficie promedio era de 424 ha, con el CNA 2002, donde la misma aumentó a 524 hs, se deduce que nos encontramos frente a un proceso de concentración de tierras rurales.

¹⁶ “Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002”¹⁶ de Obschatko; María Foti; Marcela Román – SAGPyA. e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (I.I.C.A). 2006.

CUADRO 7. Pequeños productores en CNA 2002. EAP, superficie total y superficie media. Por provincias

PROVINCIAS	EAP Totales			Total EAP de PP				
	EAP Totales	Superficie	Sup. Media	EAPs		Superficie		Sup. Media
	Nº	Ha	Ha/EAP	Nº	%	Ha	%	Ha/EAP
Buenos Aires	51116	25788670	505	27168	53	4029070	16	148
Catamarca	9138	1588806	174	7671	84	312961	20	41
Chaco	16898	5899732	349	12983	77	1666491	28	128
Chubut	3730	19205261	5149	2015	54	1878945	10	932
Córdoba	26226	12244258	467	14517	55	2230924	18	154
Corrientes	15244	6860573	450	10929	72	611688	9	56
Entre Ríos	21577	6351513	294	15829	73	1482868	23	94
Formosa	9962	5178607	520	7290	73	919939	18	126
Jujuy	8983	1282063	143	7647	85	398593	31	52
La Pampa	7775	12735009	1638	3503	45	893477	7	255
La Rioja	8116	3069497	378	6709	83	672621	22	100
Mendoza	30656	6422130	209	15315	50	216958	3	14
Misiones	27955	2067805	74	24249	87	791422	38	33
Neuquén	5568	2145700	385	3308	59	196298	9	59
Río Negro	7507	14716470	1960	3716	50	2639292	18	710
Salta	10297	4269499	415	7470	73	505426	12	68
San Juan	8509	756225	89	3506	41	45594	6	13
San Luis	4297	5388388	1254	2706	63	642697	12	238
Santa Cruz	947	19884210	20997	73	8	72134	0	988
Santa Fé	28103	11251653	400	17056	61	2254657	20	132
Sant. del Estero	20949	5393633	257	17453	83	849289	16	49
Tierra del Fuego	90	1171747	13019	21	23	4582	0	218
Tucumán	9890	1137117	115	7734	78	203715	18	26
TOTAL DEL PAÍS	333533	174808564	524	218868	66	23519642	13	107

Fuente: IICA con datos del INDEC.

Por otra parte, valiéndonos del mismo estudio (Obschatko y otros 2006) el valor bruto estimado de la producción de los PP representa el 15,4% del valor generado por el total de EAPs correntinas, lo cual revela la significancia productiva de los PP correntinos, ya que si se lo relaciona al 9% de la tierra que poseen, evidencia que los PP presentan mayor productividad de la tierra que los medianos y grandes productores. No obstante, dentro de este aspecto del análisis, es necesario hacer una salvedad importante en relación a las principales producciones provinciales, es decir, a los sectores forestal, arrocero y ganadero, que intrínsecamente necesitan de grandes extensiones de tierra y en algunos casos maquinaria costosa, para convertir en rentable la actividad.

CUADRO 28. Valor bruto de producción de PP por provincias

Provincia	Valor (millones de \$)	% PP/Total EAP
FORMOSA	113	54,7
MISIONES	664	43,2
CATAMARCA	238	42,1
CHACO	343	33,8
ENTRE RÍOS	1.368	31,2
SANTA FE	2.251	26,5
SANT. DEL ESTERO	341	25,9
CHUBUT	31	24,0
LA RIOJA	85	22,8
JUJUY	155	22,7
NEUQUÉN	62	19,3
TUCUMÁN	321	18,9
RÍO NEGRO	254	17,9
MENDOZA	596	16,9
CORRIENTES	313	15,4
BUENOS AIRES	2.431	15,1
CÓRDOBA	1.867	15,0
SAN JUAN	141	15,0
LA PAMPA	373	14,1
SALTA	122	10,2
SAN LUIS	65	8,1
SANTA CRUZ	3	7,4
TIERRA DEL FUEGO	1	5,4
Total del país	12.136	19,8

En forma resumida, a lo largo de la primera década del siglo XXI, los fenómenos principales que se observan en relación al mercado de trabajo agropecuario a nivel nacional y en menor medida a nivel provincial son:

- ❖ el avance de la agroindustrialización, que trajo como consecuencia la expansión de las ocupaciones rurales no agrícolas y el crecimiento de las interrelaciones con lo urbano.
- ❖ la adopción de nuevas tecnologías, las que implicaron una modificación del balance entre capital y trabajo en desmedro de este último, provocando una disminución de la demanda por determinados empleos, menos calificados, típicos de los grupos más vulnerables de la población rural, con el consiguiente aumento de la pobreza de ese sector y su necesidad de desarrollar estrategias de multiocupación o pluriactividad.
- ❖ el aumento de la heterogeneidad productiva y las diferencias entre regiones, que acentuó a su vez la diferenciación.

En relación al empleo, a nivel nacional los PP aportan el 54% del trabajo permanente y el 29% del trabajo transitorio directo, mientras que las provincias del NEA y NOA presentan el mayor aporte en porcentajes (aunque no en números absolutos) de los PP al empleo agropecuario. No obstante lo dicho, el siguiente

cuadro nos muestra el marcado descenso de personas que trabajan en EAP en el NEA (25%) y en Corrientes en particular (33%)

Cantidad y porcentaje de personas que trabajan en forma permanente en las EAP según relación con el productor. Comparación entre CNA 1988 y CNA 2002. Total del país, por regiones y provincias

Regiones	Productores			Familiares del productor			No familiares del productor			Total		
	1988	2002	Var. %	1988	2002	Var. %	1988	2002	Var. %	1988	2002	Var. %
Total País	377404	340735	-10	301815	204457	-32	348421	229690	-34	1027640	775296	-25
Chaco	19815	18135	-8	27274	13152	-52	9258	6239	-33	56347	37526	-33
Corrientes	20545	15360	-25	25859	14845	-43	17231	12593	-27	63635	42798	-33
Formosa	11870	10192	-14	14934	8346	-44	4888	3094	-37	31692	21632	-32
Misiones	24467	27772	14	39652	34370	-13	13230	6698	-49	77349	68859	-11
NEA	76697	71459	-7	107719	70713	-34	44607	28624	-36	229023	170815	-25

En el NEA resulta destacable el descenso de la ocupación de mano de obra familiar (34%), principalmente en las provincias de Chaco y Corrientes. La caída de más del 50% en la mano de obra familiar empleada en Chaco, y del 25% de los productores directos en Corrientes, coincide con un descenso importante en la cantidad de explotaciones de PP en ambas provincias.

Por último, se presentan los datos de personas que residen en la explotación por sexo y edad dentro del universo de EAP pobres según el CNA 2002, como otra aproximación a la cuantificación de la pobreza en el sector de pequeños productores.

EAP pobres. Personas que residen en la EAP por sexo y edad. CNA 2002

	TOTAL DEL PAÍS	Región Pampeana	Región NEA	Región NOA	Región Cuyo	Región Patagonia
Total residentes	436910	68362	165341	143738	38636	20833
(en % sobre el total de residentes y % por edad dentro de cada sexo)						
Varones	55	56	56	56	54	61
Hasta 14 años	29	22	33	30	25	17
15 - 39 años	35	31	36	35	33	37
40 - 64 años	26	32	24	23	29	33
65 años y más	10	15	7	9	12	13
Mujeres	45	44	44	45	45	39
Hasta 14 años	31	24	35	33	27	23
15 - 39 años	33	29	34	33	33	33
40 - 64 años	25	31	23	24	28	29
65 años y más	11	16	7	11	12	16

Fuente: IICA con datos del INDEC.

Se puede apreciar que las regiones NEA y NOA concentran el 70% de los residentes en EAP pobres del país, de manera análoga se observa que la franja etárea de menores de 14 años, presenta los índices más elevados que otras regiones y que la media nacional.

Por último, en cuanto a la capacitación de los recursos humanos del sector agropecuario, los planes de estudios del nivel primario y medio de la provincia no ofrecen ninguna orientación específica hacia el sector rural, excepto las escuelas agro-técnicas, aunque la principal oferta académica es brindada por la UNNE a través de las Carreras de Ingeniería Agronómica y Ciencias Veterinarias asentadas en la ciudad de Corrientes, y por la USAL con su Carrera de Ingeniería Agronómica en la ciudad de Gobernador Virasoro.

3. El gobierno de la Provincia de Corrientes

3.1. La organización de la administración pública provincial

En primer lugar, es conveniente recordar que el actual esquema administrativo provincial ha sido diseñado y aprobado por el Interventor Federal en la Provincia de Corrientes - Ramón Mestre, puesto en funciones por el entonces Presidente Fernando De La Rúa en diciembre de 1999, - a través del Decreto –Ley 219/10-12-2001. Capítulo V: Ministerio De Producción, Trabajo y Turismo, y desde entonces rige.

Con la finalidad de dar solo un pantallazo sobre la administración provincial, se ofrece a continuación un cuadro que presenta las dependencias más importantes de la misma, junto con la asignación presupuestaria de cada una de ellas:

**-Presupuesto ejecutado. Administración Central, según repartición.
En pesos y en porcentaje. Año 2009.**

Poder / Repartición	2009	
	\$	%
TOTAL	3.720.522.692	100,00
Poder Ejecutivo		
Ministerio de Gobierno	69.137.885	1,86
Ministerio de Hacienda y Finanzas	869.771.651	23,38
Ministerio de Educación	1.251.723.542	33,64
Ministerio de Salud Pública	387.445.294	10,41
Ministerio de la Producción y Desarrollo	89.538.686	2,41
Ministerio de Obras y Servicios Públicos	108.772.118	2,92
Secretaría General de la Gobernación	79.938.146	2,15
Tribunal de Cuentas	7.880.969	0,21
Fiscalía de Estado	6.668.096	0,18
Secretaría de Planeamiento	477.964	0,01
Secretaría de Desarrollo Humano	163.905.511	4,41
Policía de la Provincia	241.418.788	6,49
Instituto de Cardiología	14.068.904	0,38
Instituto Provincial del Tabaco	29.456.076	0,79
Instituto Correntino del Agua	5.740.469	0,15
Dirección Provincial de Vialidad	130.825.743	3,52
Poder Judicial	196.697.616	5,29
Poder Legislativo	67.055.236	1,80

Fuente: Ministerio de Hacienda y Finanzas Provincia de Corrientes.

Se puede apreciar que al MPTT se le asigna el 2,41 % del presupuesto provincial, lo cual no solo en términos absolutos es una cantidad menor en comparación a otros ministerios e incluso reparticiones administrativas de menor rango, sino que, si lo comparamos con los ingresos de la recaudación impositiva provincial, (ver cuadro siguiente) se percibe que el monto del impuesto inmobiliario rural, representa el 6% de la recaudación total, con lo cual, cabe preguntarse por la equidad en la distribución de remesas de dinero hacia el interior de la administración provincial, habida cuenta de la Ley 5.552/04 que dispone la utilización del 100% del impuesto inmobiliario para el Fondo de Desarrollo Rural.

Además cabe decir que de la comparación de los años 1999 y 2009, en lo que refiere a recaudación impositiva denota un aumento del 500%, y del 400% en el

impuesto inmobiliario rural, lo cual demuestra, más allá del efecto inflacionario, la fuerte dinámica del sector rural en la primer década del siglo XXI.

- Recaudación impositiva. En pesos. Período 1999/2009.

Año	TOTAL	Ingresos Brutos	Inmobiliario rural	Sellos y estampillas	Varios
1999	68.454.746	48.666.994	6.740.145	12.166.505	881.102
2000	78.839.602	54.083.610	11.762.552	12.012.860	980.580
2001	79.840.738	53.391.655	12.457.562	12.602.255	1.389.266
2002	78.711.000	58.274.000	10.655.000	8.370.000	1.412.000
2003	97.115.479	69.103.394	13.853.376	12.666.777	1.491.932
2004	107.012.721	75.096.452	15.155.665	12.805.421	3.955.183
2005	161.003.333	108.486.695	25.492.041	24.540.510	2.484.087
2006	207.193.641	141.313.218	28.559.235	33.335.857	3.985.331
2007	272.002.347	198.970.640	26.669.387	41.982.194	4.380.126
2008	363.334.950	278.065.656	29.091.796	49.860.195	6.317.303
2009	397.291.111	318.126.525	22.898.944	50.003.028	6.262.614

(Fuente: Dirección general de Rentas de la provincia de Corrientes)

3.2. El Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo.

Ante todo cabe recordar, que las funciones del MPTT han sido citadas textualmente en el Marco Teórico del presente trabajo de investigación (pp.15-16), según lo establece el Decreto-Ley N° 219/ 2001. En cuanto al organigrama del MPTT, dado que éste no se encuentra definido formalmente, se ha recurrido al relevamiento virtual efectuado en la página oficial del Gobierno de la Provincia de Corrientes, donde el citado Ministerio cuenta con las siguientes dependencias:

- ❖ Secretaría de Producción
 - Subsecretaría de Producción
 - Dirección de Recursos Naturales
 - Dirección de Comercio Exterior
 - Dirección de Cooperativas
 - Dirección de Industria y Comercio
 - Dirección de Recursos Forestales
 - Dirección de Parques y Reservas
 - Dirección de Servicio de Producción Animal
 - Dirección de Producción Vegetal

- Dirección de la Unidad de Programación del Desarrollo
- Dirección de Apicultura
- Unidad Provincial de Desarrollo Rural
- Comisiones Mixtas
- CE.P.SA.N.
- Floricultura
- ❖ Secretaría de Trabajo
 - Subsecretaría de Trabajo
 - Dirección de Empleo
 - Dirección de Trabajo
 - Delegaciones
 - Unidades Especiales
- ❖ Secretaría de Turismo
 - Subsecretaría de Turismo

El MPTT contaba a octubre 2011, con una planta de 650 integrantes, entre profesionales, técnicos y administrativos en su sede central, ubicada en la ciudad de Corrientes y 14 delegaciones repartidas en todo el territorio provincial, con una planta aproximada de 30 agentes.

Cabe destacar que la actual administración del MPTT, a través de la Resolución 248/2011, ha reconocido y reafirmado su voluntad política de apoyar a los sectores productivos priorizados, tal como se lee en el mismo:

“Artículo N°1: Reconócese como sectores productivos estratégicos de la provincia de Corrientes con mayor potencial de crecimiento:

- Sector forestal.
- Sector citrícola.
- Sector arrocero.
- Sector ganadero.
- Sector hortícola.
- Sector turismo.
- Sector yerba mate- te.
- Sector industrial”

3.2.1. La Unidad Operativa de la Producción

En sintonía con lo anterior, la presente gestión del MPTT ha creado también la Unidad Operativa de la Producción, a través del Decreto 1185/2010:

“...la Unidad Operativa de la Producción la que se integra por los representantes de los siguientes sectores productivos: ganadero, forestal, arrocero, hortícola, cítrica, yerbatero – tealero e industrial. La misma tiene por misión: colaborar con el MPTT en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas públicas vinculadas con la actividad productiva. Tiene por funciones:

- a) Generar iniciativas que contribuyan a mejorar el clima de negocios en el territorio provincial, a despejar las trabas a la radicación de inversiones productivas, a la expansión de la producción y a la generación de fuentes de trabajo.
- b) Elaborar proyectos de leyes, decretos y resoluciones vinculadas al sector productivo para actuar con carácter consultivo en los temas que se le requieran.
- c) Formular e impulsar planes y proyectos de carácter público que resulten estratégicos para el desarrollo productivo económico de la provincia.
- d) Desarrollar mecanismos de monitoreo y evaluación de programas, proyectos y agendas vinculados al sector productivo.
- e) Proponer acciones que mejoren el desempeño empresarial en la provincia, que tiendan a fortalecer los encadenamientos productivos.
- f) Realizar las gestiones necesarias...interactuando con las distintas áreas del MPTT, según los temas de incumbencia específica.
- g) Contribuir a la difusión de los resultados de las acciones emprendidas”.

Cabe destacar además que en dos de sus artículos afirma:

“Artículo N° 3: La UOP, está integrada por una Comisión Asesora, cuyas función principal es canalizar los requerimientos del sector y aprobar el Plan de Trabajo de la UOP; y una Comisión Ejecutiva, cuya función principal es gestionar e instrumentar los contenidos del Plan de Trabajo, evitando superposiciones con las actividades funcionales propias del MPTT.

Artículo N°4: Los integrantes de ambas comisiones de la UOP son designados por el MPTT a propuesta de las entidades integrantes”.

3.2.2. Las Delegaciones del Interior

Las hoy llamadas Delegaciones fueron creadas en el año 1970, por entonces denominadas Agronomías Regionales, con un profesional en cada uno de los Departamentos de la Provincia, representando a la Subsecretaría de Asuntos Agrarios, dependiente del Ministerio de Economía y Hacienda. En la actualidad cuenta con 30 personas en su staff; no posee organigrama ni manual de procedimientos, así como tampoco perfiles de puestos definidos. Las funciones que cumplen los Delegados Regionales, según la Resolución 286/1984 es la de brindar la siguiente información mensualmente:

- Informe de la marcha de los Cultivos, junto al Área Pronósticos y Estimaciones Agropecuarias.
- Informes varios para el Área Costos y Precios Agropecuarios.
- Informe mensual de precipitaciones, y en los casos extremos de situaciones de anomalía climática y de Emergencia Agropecuaria, recabar información territorial.
- Asesorar sobre inquietudes técnicas y de inmediata solución (por ejemplo, casos sobre plagas comunes a los distintos cultivos, y terapéutica a aplicar).

A la fecha la situación de las Delegaciones de modo esquemático es la siguiente:

DEPARTAMENTO	DELEGADO	OFICINA	MOVILIDAD	PC	TELEFONO
ALVEAR	SI	NO	NO	NO	NO
BELLA VISTA	SI	SI	NO	SI	SI
B. DE ASTRADA	NO				
CONCEPCION	SI	NO	NO	NO	NO
CURUZU CUATIA	SI	NO	NO	NO	NO
EMPEDRADO	SI	SI	NO	NO	NO
ESQUINA	SI	SI	NO	SI	NO
GENERAL PAZ	NO				
GOYA	NO				
ITUZAINGO	NO				
MBURUCUYA	NO				
MERCEDES	NO				
MONTE CASEROS	SI	SI	NO	SI	NO
PASO DE LOS LIBRES	SI	NO	NO	NO	NO
SALADAS	SI	SI	SI	SI	NO
CAPITAL	NO				
SAN LUIS DEL PALMAR	SI	NO	NO	NO	NO
SAN MARTIN	SI	NO	NO	NO	NO
SAN MIGUEL	SI	NO	NO	NO	NO
SAN ROQUE	NO				

SANTO TOME	NO				
SAUCE	SI	NO	NO	NO	NO

(Fuente: Informe del área. Diciembre 2011)



Por otro lado, el Área no posee recursos económicos propios, dependiendo administrativa y jerárquicamente del la UPDP, y en cuanto a sus recursos humanos, el máximo nivel educativo alcanzado por el personal del área en porcentajes es el siguiente:

Nivel de Instrucción	Porcentaje
Primario Completo	10
Media Completo	50
Terciario/universitario completo	40

(Fuente: Informe del área. Diciembre 2011)

En relación al grado de manejo de herramientas de gestión para el desarrollo rural por parte del personal, según su Responsable es la siguiente:

Herramientas	Grado de Apropiación o Manejo			
	Alto	Medio	Bajo	Nulo
Planificación Estratégica			X	
Trabajo en equipo	X			
Gestión por proyectos		X		
Presupuesto por programas				X
Metodologías de calidad				X
Mecanismos de participación ciudadana		X		
Tecnologías de la información		X		

(Fuente: Elaboración propia)

En relación a la articulación con otras áreas del MPTT, el responsable de las Delegaciones señaló que la UOP, Producción Vegetal y la UPDR son con las que mejor se relacionan. Del mismo modo, pero en relación a otros organismos privados o del gobierno con las que trabaja mejor, fueron señalados el INTA, la UNNE, empresas de meteorología privada y el Servicio Meteorológico Nacional.¹⁷

¹⁷ Para cotejar la información suministrada respecto de las Delegaciones consultar el Anexo VII

V - Datos de la medición.

En este apartado de la investigación, en primer lugar se dará a conocer el valor obtenido en el ICGDR del MPTT, y en segundo lugar se vertirán de modo desagregado por componentes y atributos la información recabada en el trabajo de campo que respalda la medición realizada, y cuyo soporte se encuentra en los Anexos. Para cerrar el presente capítulo, se ofrecen algunas reflexiones y recomendaciones en torno al organismo en estudio.

Antes de abordar cada uno de los Componentes, se deja constancia de las Áreas sobre las cuales se trabajó, dado que la presente tesis se centra en la capacidad del MPTT exclusivamente en relación al desarrollo rural.

AREA	Total de Personal	Personal de planta	Personal de gabinete	Personal contratado	Personal becario
Dir. COOPERATIVAS	14	5	1	7	1
UOP	11	0	9	2	0
Dir. RR. FORESTALES	25	14	0	8	3
IFE	12	10	0	1	1
SANIDAD ANIMAL	16	8	0	8	0
SANIDAD VEGETAL	16	5	1	7	3
Dir. APICULTURA	9	3	0	5	1
Plan GANADERO	24	3	0	21	0
UPDR	35	5	7	20	3
UPDP	25	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc

(Fuente propia)

1- Resultado de la medición del ICGDR

Según los resultados que arrojó la medición del ICGDR del MPTT de la Provincia de Corrientes, se establece un valor de la Línea Base del organismo de: **46/100**, este valor se obtiene de la suma de los valores que corresponden a los atributos del indicador de capacidad institucional, que son los siguientes:

COMPONENTE	VALOR en MPTT
GESTION OPERATIVA (GO) 40/100	19,50
GESTION ESTRATEGICA (GE) 20/100	7,80
GESTION POR REDES (GR) 20/100	9,35
VISIBILIDAD (V) 20/100	9,35

En primer lugar se puede apreciar de modo general, que los valores se acercan a la mitad de lo estipulado para cada uno de los componentes, excepto el componente

de Gestión Estratégica que se encuentra por debajo de esta tendencia, reportando un rendimiento cercano a la tercera parte del mismo, lo cual refleja que la Capacidad Institucional del MPTT, así como no presenta grandes debilidades en ninguno de los aspectos de gestión, tampoco descuelga en ninguno de ellos, denotando un rendimiento bastante semejante y parejo en sus dimensiones de gestión del desarrollo rural.

A continuación se presentan una serie de cuadros con los principales datos desagregados de la medición realizada, que respaldan las afirmaciones que luego se vertirán, para cotejar el resto de la información se puede acceder a los Anexos.

-ICGDR. Valor de los Componentes, Variables e Indicadores.

COMPONENTES, ATRIBUTOS Y VARIABLES	PROMEDIO AREAS	PROMEDIO UOP	PROMEDIO MPTT
GESTION OPERATIVA (GO)			0,48
GO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,55	0,62	0,585
GO 1.1 ORGANIGRAMA	0,6	0,88	0,74
GO.1.2 ÁREAS VINCULADAS AL DESARROLLO RURAL			0,6
GO.1.3 MISIONES Y FUNCIONES	0,78	0,9	0,84
GO.1.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	0,44	0,1	0,27
GO.1.5 REESTRUCTURACIÓN DE SECTORES	0,5		0,4
GO.1.6 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA /TERRITORIAL	0,42		0,4
GO.2. INSTITUCIONAL	0,67	0,64	0,655
GO.2.1. MARCO REGULATORIO INTERNO Y ADMINISTRATIVO	0,57	0,5	0,535
GO.2.2. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO RURAL	0,73	0,57	0,65
GO.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	0,73	0,85	0,79
GO.3. RECURSOS ECONOMICOS	0,55	0,25	0,4
GO.3.1 GESTION PRESUPUESTARIA	0,5	0,1	0,3
GO.3.2. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	0,6	0,4	0,5
GO.4. RECURSOS TECNOLOGICOS	0,52	0,58	0,55
GO.4.1 EQUIPAMIENTO	0,5	0,8	0,65
GO.4.2. NIVEL DE MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS	0,7	0,75	0,725
GO.4.3 CONECTIVIDAD	0,37	0,2	0,285
GO.5.SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0,42	0,25	0,335
GO.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN INTERNA	0,33	0,1	0,215
GO.5.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PRODUCTIVA RURAL	0,53	0,4	0,465
GO.5.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTADISTICA	0,42	0,25	0,335
GO.6. RECURSOS HUMANOS	0,5	0,34	0,42
GO.6.1 CORRESP. FORMACIÓN DE RRHH Y GESTIÓN DEL ORGANISMO	0,55	0,57	0,56
GO.6.2. PROVISION DE PERSONAL IDONEO	0,46	0,1	0,28
GESTION ESTRATEGICA (GE)			0,4
GE.1 PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL			0,18
GE 1.1 GRADO DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL			0,2
GE.1.2 GRADO DE ADHESION AL PEP	0,15	0,18	0,165

GE 2. PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS			0,6
GE.2.1. GRADO DE PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS			0,6
GE.2.2. GRADO DE RELACION AL DESARROLLO RURAL.			0,6
GESTION POR REDES (GR)			0,42
GR.1 COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,7	0,53	0,615
GR.1.1. GRADO DE DIVERSIDAD DE COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,7	0,55	0,625
GR.1.2. GRADO DE DENSIDAD DE COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,7	0,5	0,6
GR.2 COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,48	0,24	0,36
GR.2.1. GRADO DIVERSIDAD COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,55	0,25	0,4
GR.2.2. GRADO DENSIDAD COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,42	0,23	0,325
GR.3 COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,35	0,25	0,3
GR.3.1 GRADO DIVERSIDAD COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,42	0,25	0,335
GR.3.2 GRADO DENSIDAD COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,28	0,25	0,265
VISIBILIDAD (V)			0,39
V.1 IMPACTO SOCIO-ECONOMICO			0,53
V.1.1 NIVEL DE PRODUCCION			0,6
V.1.2 NIVEL DE EXPORTACIONES			0,6
V.1.3 ACCESO AL MERCADO LABORAL			0,4
V.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSION	0,33	0,18	0,255
V.2.1 PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL	0,33	0,2	0,265
V.2.2 MATERIAL DE DIFUSION INTERNA Y EXTERNA	0,33	0,15	0,24
PROMEDIO GENERAL	0,52	0,4	0,46

Fuente: elaboración propia.

(Los casilleros que no presenta datos, es porque no corresponde extraer la información de las entrevistas sino de fuentes secundarias de información).

-ICGDR. Ponderación

COMPONENTES, ATRIBUTOS Y VARIABLES	PROMEDIO GENERAL	PONDERACION ICGDR	PONDERADO MPTT
GESTION OPERATIVA (GO)	0,48		19,50
GO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,585		4,71
GO 1.1 ORGANIGRAMA	0,74	2	1,48
GO.1.2 ÁREAS VINCULADAS AL DESARROLLO RURAL	0,6	1,5	0,9
GO.1.3 MISIONES Y FUNCIONES	0,84	1,5	1,26
GO.1.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	0,27	1	0,27
GO.1.5 REESTRUCTURACIÓN DE SECTORES	0,4	1	0,4
GO.1.6 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA /TERRITORIAL	0,4	1	0,4
GO.2. INSTITUCIONAL	0,655		3,94
GO.2.1. MARCO REGULATORIO INTERNO Y CIRCUITO ADMINISTRATIVO	0,535	2	1,06
GO.2.2. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO RURAL	0,65	2	1,3
GO.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	0,79	2	1,58
GO.3. RECURSOS ECONOMICOS	0,4		2,4
GO.3.1 GESTION PRESUPUESTARIA	0,3	3	0,9
GO.3.2. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	0,5	3	1,5
GO.4. RECURSOS TECNOLOGICOS	0,55		3,32
GO.4.1 EQUIPAMIENTO	0,65	2	1,3

GO.4.2. NIVEL DE MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS	0,725	2	1,45
GO.4.3 CONECTIVIDAD	0,285	2	0,57
GO.5.SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0,335		2
GO.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN INTERNA	0,215	2	0,42
GO.5.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN PRODUCTIVA RURAL	0,465	2	0,92
GO.5.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTADISTICA	0,335	2	0,66
GO.6. RECURSOS HUMANOS	0,42		3,36
GO.6.1 CORRESPONDENCIA ENTRE LA FORMACIÓN DE RRHH Y GESTIÓN DEL ORGANISMO	0,56	4	2,24
GO.6.2. PROVISION DE PERSONAL IDONEO	0,28	4	1,12
GESTION ESTRATEGICA (GE)	0,4		7,80
GE.1 PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL	0,18		1,8
GE 1.1 GRADO DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL	0,2	5	1
GE.1.2 GRADO DE ADHESION AL PEP	0,165	5	0,8
GE 2. PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS	0,6		6
GE.2.1. GRADO DE PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS	0,6	5	3
GE.2.2. GRADO DE RELACION AL DESARROLLO RURAL.	0,6	5	3
GESTION POR REDES (GR)	0,42		9,35
GR.1 COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,615		6,1
GR.1.1. GRADO DE DIVERSIDAD COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,625	5	3,1
GR.1.2.GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION PUBLICO-PRIVADA	0,6	5	3
GR.2 COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,36		1,8
GR.2.1. GRADO DIVERSIDAD COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,4	2,5	1
GR.2.2. GRADO DENSIDAD COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL	0,325	2,5	0,8
GR.3 COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,3		1,45
GR.3.1 GRADO DIVERSIDAD COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,335	2,5	0,8
GR.3.2 GRADO DENSIDAD DE COOPERACION INTRAPROVINCIAL	0,265	2,5	0,65
VISIBILIDAD (V)	0,39		9,35
V.1 IMPACTO SOCIO-ECONOMICO	0,53		7,4
V.1.1 NIVEL DE PRODUCCION	0,6	4	2,4
V.1.2 NIVEL DE EXPORTACIONES	0,6	4	2,4
V.1.3 ACCESO AL MERCADO LABORAL	0,4	4	1,6
V.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSION	0,255		2
V.2.1 PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL	0,265	4	1,04
V.2.2 MATERIAL DE DIFUSION INTERNA Y EXTERNA	0,24	4	0,96
PROMEDIO GENERAL MPTT	0,46		46

Fuente: elaboración propia.

(Los valores de la ponderación del ICGDR, se encuentran en el capítulo Abordaje Metodológico, pp.35-36).

-ICGDR. UOP. Fortalezas y Debilidades.

UOP

FORTALEZAS

- GO.1.1 ORGANIGRAMA
- GO.1.3 MISIONES Y FUNCIONES
- GO.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL
- GO.4.1 EQUIPAMIENTO
- GO.4.2. NIVEL DE MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS

DEBILIDADES

- GO.1.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS
- GO.3. RECURSOS ECONOMICOS**
 - GO.3.1 GESTION PRESUPUESTARIA
 - GO.4.3 CONECTIVIDAD
- GO.5.SISTEMAS DE INFORMACIÓN**
 - GO.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN INTERNA
 - GO.5.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTADISTICA
- GO.6. RECURSOS HUMANOS**
 - GO.6.2. PROVISION DE PERSONAL IDONEO
- GE.1.2 GRADO DE ADHESION AL PEP
- GR.2 COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL**
 - GR.2.1. GRADO DE DIVERSIDAD DE LA COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL
 - GR.2.2. GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION INTERGUBERNAMENTAL
- GR.3 COOPERACION INTRAPROVINCIAL**
 - GR.3.1 GRADO DE DIVERSIDAD DE LA COOPERACION INTRAPROVINCIAL
 - GR.3.2 GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION INTRAPROVINCIAL
- V.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSION**
 - V.2.1 PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL
 - V.2.2 MATERIAL DE DIFUSION INTERNA Y EXTERNA

-ICGDR. AREAS. Fortalezas y Debilidades.

AREAS OPERATIVAS

FORTALEZAS

- GO.1.3 MISIONES Y FUNCIONES
- GO.2. INSTITUCIONAL**
 - GO.2.2. PROMOCIÓN DEL DESARROLLO RURAL
 - GO.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL
- GO.4.2. NIVEL DE MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS
- GR.1 COOPERACION PUBLICO-PRIVADA**
 - GR.1.1. GRADO DE DIVERSIDAD DE LA COOPERACION PUBLICO-PRIVADA
 - GR.1.2. GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION PUBLICO-PRIVADA

DEBILIDADES

- GO.4.3 CONECTIVIDAD
- GO.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN INTERNA
- GE.1.2 GRADO DE ADHESION AL PEP
- GR.3 COOPERACION INTRAPROVINCIAL**
 - GR.3.2 GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION INTRAPROVINCIAL
- V.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSION**
 - V.2.1 PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL
 - V.2.2 MATERIAL DE DIFUSION INTERNA Y EXTERNA

-ICGDR. MPTT. Fortalezas y Debilidades.

COINCIDENCIAS

FORTALEZAS

GO.1.3 MISIONES Y FUNCIONES
 GO.2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL
 GO.4.2. NIVEL DE MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMATICAS

DEBILIDADES

GO.4.3 CONECTIVIDAD
 GO.5.1 SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN INTERNA
 GE.1.2 GRADO DE ADHESION AL PEP
GR.3 COOPERACION INTRAPROVINCIAL
 GR.3.2 GRADO DE DENSIDAD DE LA COOPERACION INTRAPROVINCIAL
V.2 COMUNICACIÓN Y DIFUSION
 V.2.1 PLAN DE COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL
 V.2.2 MATERIAL DE DIFUSION INTERNA Y EXTERNA

2. Análisis por Componente.

2. 1. Componente Gestión Operativa (GO)

El componente de Gestión Operativa arroja un valor de 19,50, dentro del rango 00/40, lo cual posiciona a este Componente cerca de la media. Respecto a las seis variables que lo integran, ninguna se destaca por su performance, de hecho casi todas se ubican en torno a la media, siendo la variable Sistemas de Información (GO.5) la de más bajo rendimiento.

❖ GO1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En primer lugar cabe destacar que si bien no existe una o varias áreas del MPTT exclusivamente enfocadas hacia el desarrollo rural, gran parte de ellas realizan actividades de apoyo y promoción de los sectores productivos rurales desde su función específica, por tanto la valoración de dicha variable es la siguiente:

GO.1.2 ÁREAS VINCULADAS AL DESARROLLO RURAL (1,50 puntos)	No tienen área vinculada al sector rural, y no hay vínculo con el sector rural.	0,00
	Hay vínculo con el sector rural, de modo desagregado, sin áreas específicas.	0,20
	Tienen áreas específicas establecidas pero con funcionamiento deficiente, con escaso vínculo directo con el sector rural.	0,40
	Se cumplen con algunas funciones desde las áreas específicas que se vinculan al sector productivo rural.	0,60
	Tienen Áreas de vinculación directa con el sector productivo rural y cumplen sus funciones en lo productivo solamente.	0,80
	Tienen Áreas de vinculación directa con el sector productivo rural y cumplen sus funciones satisfactoriamente, teniendo en cuenta los aspectos económicos y sociales.	1,00

(Fuente propia)

Dentro de esta variable, la normativa vigente no se encuentra reflejada en la organización y estructura del MPTT, en tanto éste ha sufrido modificaciones internas, la última de las cuales se ha producido luego de la realización de las entrevistas, creándose entre otras, la Subsecretaría de Comercio y la Subsecretaría de Industria con sus correspondientes aperturas.

Del mismo modo, en algunas Direcciones la declaración de misiones y funciones no está formalizada, como así tampoco el organigrama, de hecho el existente, data del año 2001 (Decreto 219). En general, muchas funciones se han ido adquiriendo por las distintas dependencias de manera informal, cristalizándose en el tiempo, logrando así institucionalidad -aunque no formal- en la mayoría de los casos. Conjuntamente con esto, se percibe poca delegación de funciones, lo que produce en varios procedimientos administrativos demoras y complicaciones, dado que los circuitos burocráticos se encuentran muy centralizados.

Por otra parte, si bien el MPTT ha sufrido una serie de modificaciones a lo largo de la actual década, se percibe en el personal jerárquico la necesidad de realizar un proceso de reorganización tanto funcional como de procesos, así como también una revisión de las Delegaciones del interior provincial, lo cual conduce a la correspondiente valoración:

GO.1.5 REESTRUCTURACIÓN DE SECTORES (1 punto)	No hubo reestructuración, ni se percibe su necesidad, a pesar de reconocer dificultades para cumplir con la misión del organismo.	0,00
	No hubo reestructuración, pero manifiestan claramente su necesidad.	0,20
	Hubo un proceso de reestructuración y no dio resultado o tuvo impacto negativo.	0,40
	Se inicio proceso de re-estructuración, presenta dificultades su concreción.	0,60
	Se inicio proceso de re-estructuración, aún no se culminó.	0,80
	Hubo reestructuración y se mide el impacto del cambio.	1,00
GO.1.6 DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA /TERRITORIAL (1 punto)	Debería estar descentralizado pero no lo está. Tampoco existen delegaciones	0,00
	La descentralización está planteada pero tiene graves problemas, escaso anclaje territorial. Tampoco existen delegaciones	0,20
	La descentralización está planteada pero tiene problemas graves de implementación operativa, por ahora existen delegaciones.	0,40
	Por ahora solo hay delegaciones que funcionan bien.	0,60
	La descentralización está en proceso de implementación. Existen delegaciones que cumplen sus funciones.	0,80
	La descentralización está implementada y es adecuada.	1,00

Asimismo se presentan a simple vista debilidades edilicias, escasez del espacio físico, dificultades logísticas y ausencia de medidas de seguridad en la sede central del MPTT, no obstante se han iniciado en el presente año trabajos de refacción de las instalaciones.

❖ GO.2. VARIABLE INSTITUCIONAL

En relación a la variable institucional, que refiere al conjunto de normas, valores y cultura organizacional que da soporte a la dinámica de la gestión del MPTT, se puede afirmar que el Ministerio tiene la característica de nuclear gran diversidad de servicios, lo cual genera en los ciudadanos desconcierto sobre los canales de acceso a los distintos servicios que se brindan, como de hecho lo han resaltado en las entrevistas los referentes productivos de algunos de los sectores con los cuales el MPTT trabaja en conjunto.(Ver Anexo VIII)

Por cuanto se viene diciendo, la demanda puede arribar al MPTT a través de distintos canales, por tanto es necesario que el funcionario que recibe la demanda oriente al usuario acerca de los pasos a seguir para poder acceder al servicio posteriormente a la recepción de la misma, lo que implica por parte del agente estatal de un conocimiento acabado del arsenal de servicios que se brindan a la ciudadanía, cuestión que no siempre se da, dada la escasa relación entre las dispersas dependencias del MPTT, y el irregular y lento funcionamiento del Sistema General de Expedientes. A continuación se presentan las Áreas más elegidas para el trabajo en conjunto:

Otras Áreas del MPTT con las que más articula, desde las Áreas.	Número de elecciones
UOP	4
SANIDAD VEGETAL	3
SANIDAD ANIMAL	2
DIRECCION COOPERATIVA	2
DIRECCION APICULTURA	2
SUBSECRETARIO DE PRODUCCION	2

Otras Áreas del MPTT con las que más articula, desde la UOP	Número de elecciones
SANIDAD VEGETAL	4
ADMINISTRACION	3
IFE	2

(Fuente propia)

Por otro lado, los diversos responsables de las áreas encuestadas afirman que existen canales de comunicación informales y consuetudinarios, que no han sido normados o institucionalizados, pero que en muchos casos resultan más efectivos que los estrictamente formales, por lo cual catalogan como bueno el clima organizacional reinante en el MPTT.

Otro de los atributos que esta variable intenta medir, son las actividades de apoyo y promoción que realiza el MPTT, especificando los servicios o productos que brinda en orden al desarrollo rural. Algunos de éstos tienen que ver con el desarrollo o promoción de diversas leyes:

Normativa específica vinculada al desarrollo rural impulsada por el área.	SI	NO
UOP	X	
Dirección COOPERATIVAS		X
Dirección RECURSOS FORESTALES	X	
IFE	X	
SANIDAD ANIMAL	X	
SANIDAD VEGETAL	X	
Dirección APICULTURA	X	
Plan GANADERO		X
UPDR	X	
UPDP		X

(Fuente: elaboración propia)

Normativa que considere más relevante de la gestión	Identificación de la normativa
UOP	Ley Sanitaria Citrícola N° 5957/2010 Régimen de promoción de inversiones en emprendimientos yerbateros. 2011 Recuperación del manejo de cuencas hídricas – creación y funcionamiento de comités de cuencas.- 2011
Dir. RECURSOS FORESTALES	Ley 5590. Ley 6058. Ley 5974
IFE	Empleo en blanco
SANIDAD ANIMAL	Ley 5589 Decreto 2578/ 2010
Dirección APICULTURA	Ley apícola 6025/2010
UPDR	Creación del Instituto correntino de desarrollo rural
SANIDAD VEGETAL	Programa de gestión de uso de agroquímicos. Buenas prácticas agrícolas. Prevención de enfermedad vegetal HLB

(Fuente: elaboración propia)

A continuación se presentan varios cuadros que reflejan las respuestas de los responsables de las Áreas y Sectores de la UOP, acerca de los principales servicios que ofrecen al sector productivo rural:

Principales servicios del área hacia el sector.	Asesoramiento técnico	Asesoramiento legal – tributario	Apoyo logístico – operativo	Financiamiento – crediticio
Dir. COOPERATIVAS	X	X		X
RR. FORESTALES	X		X	X
IFE	X	X		
SANIDAD ANIMAL	X	X		
SANIDAD VEGETAL	X	X	X	
Dir. APICULTURA	X	X	X	X
Plan GANADERO	X		X	X
UPDR	X		X	X
UPDP	X		X	X

(Fuente: elaboración propia)

Principales servicios de la UOP hacia el sector.	Asesoramiento técnico	Asesoramiento legal – tributario	Apoyo logístico - operativo	Financiamiento – crediticio
Sector ARROCERO	X			X
Sector FORESTAL	X			X
Sector CITRICOLA	X	X		X
Sector HORTICOLA	X	X	X	
Sector GANADERO	X	X		
Sector YERBATERO	X	X		X
Sector INDUSTRIAL	X	X		X

(Fuente: elaboración propia)

AREA	Señale proyectos llevados adelante por el área que considera más relevantes para el desarrollo rural
Dirección COOPERATIVAS	1. Programa de Asistencia Integral a Cooperativas
IFE	2. Programa para Pequeños Emprendedores 3. Apoyo y Acompañamiento a Empresas de Distintos Sectores Productivos
SANIDAD ANIMAL	
SANIDAD VEGETAL	
Dir. RECURSOS FORESTALES	4. Ley De Promoción 25080 - Bosques Cultivados 5. Ley 26331 – Bosques Nativos 6. Ley 5590 - Manejo de Fuego 7. Proyecto de Arbolado Urbano
Dirección APICULTURA	8. Capacitación asociativismo 9. Capacitación en producción apícola. 10. Selección genética 11. Capacitación en comercialización
Plan GANADERO	12. Alimentación de Vacas en Anestro. 13. Siembra de granos para Transformación en Carne. 14. Siembra de Verdeos Invernales 15. Siembra de Pasturas Subtropicales 16. Plan Sanitario de Reproductores Machos y Hembras
UPDR	13. Remates de Pequeños y Medianos Productores (Sistemas Comerciales) 14. Lotes Demostrativos (Producción Mixta Sustentable)

	15. Programa De Agua (Perforaciones) 16. Programa de Artesanos 17. Programa PRODEAR
UPDP	17. Área De Emergencia Agropecuaria 18. Ejecución De Programas Nacionales Más Terneros 19. Ley 26780 – 20. Ley Ovina 21. Ley Caprina 22. Plan Toros

(Fuente: elaboración propia)

Como se puede observar, todas las Áreas y Sectores de la UOP ofrecen asesoramiento técnico para la producción agropecuaria desde la especificidad de cada una; en menor medida se ubican los servicios de asesoramiento acerca de financiamiento crediticio y legal tributario; y por último aquellos servicios vinculados al apoyo logístico operativo para las actividades agropecuarias.

En cuanto a clima organizacional, en general los funcionarios entrevistados señalaron mantener buenas relaciones interpersonales dentro de cada dependencia e incluso con la cumbre estratégica; no obstante no se pudo verificar la existencia de un canal formal de comunicación global interna en el MPTT, a través del cual los miembros de dicha cumbre estratégica comuniquen información o decisiones, y a su vez puedan recibir sugerencias desde los mandos operativos.

Dentro de este tópico, cabe destacar que en algunas de las dependencias que solo realizan actividades corrientes, -tales como fiscalizar producciones, ejercer poder de policía en algunas áreas productivas, distribuir insumos, etc.- prima una visión cortoplacista, no así en aquellas donde se están implementado innovaciones tecnológicas u orientando financieramente a los productores, etc. donde se hace presente una visión de mediano plazo. Esta última característica se encuentra más acentuada en la UOP.

Como se verá en el atributo GO1.6 sobre Recursos Humanos el espíritu de mejora continua y gestión de calidad en el servicio hacia el usuario, están poco desarrollados en el MPTT.

❖ GO.3. RECURSOS ECONOMICOS

En relación a los recursos económicos, el MPPT cuenta según los últimos presupuestos ejecutados, con un porcentaje aproximado de recursos provenientes de las siguientes fuentes:

Origen de los fondos en %	Nación	Provincia	Organismos internacionales	Recursos propios
UOP		100		
Dirección COOPERATIVAS	20	80		
Dir. RECURSOS FORESTALES	20	80		
IFE		100		
SANIDAD ANIMAL		100		
SANIDAD VEGETAL	5	95		
Dirección APICULTURA	50	50		
Plan GANADERO	90	10		
UPDR	70	30		
UPDP	Ns/nc			

(Fuente: elaboración propia)

Se puede apreciar que la mayor parte de los recursos provienen de la administración provincial, y en el caso de los programas nacionales que se aplican en la provincia, del Estado central; siendo prácticamente nulas (los montos son ínfimos) las fuentes de financiamiento propia o de organismos internacionales.

El cuadro siguiente muestra el presupuesto aproximado de los últimos ejercicios, donde se destaca por un lado el desconocimiento de sus responsables del monto que manejan y por otro el crecimiento absoluto que han tenido todos ellos.

Presupuesto aproximado que ha tenido el área	2008	2009	2010	2011
UOP	No corresp.	No corresp.	No corresp.	Ns/nc
Dir. COOPERATIVAS	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc	1.000.000
Dir. RECURSOS FORESTALES	Ns/nc	Ns/nc	1.600.000	2.450.000
IFE	Ns/nc	Ns/nc	600.000	900.000
SANIDAD ANIMAL	Ns/nc	Ns/nc	1.800.000	9.500.000
SANIDAD VEGETAL	Ns/nc	Ns/nc	1.500.000	6.000.000
Dirección APICULTURA	Ns/nc	600.000	545.000	900.000
Plan GANADERO	No corresp.	No corresp.	No corresp.	19.000.000
UPDR	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc	10.000.000
UPDP	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc	Ns/nc

(Fuente: Elaboración propia)

Por lo demás, las entrevistas reflejaron que la administración de los recursos económicos evidencia la existencia en varias dependencias de diversos criterios y potestad de manejo financiero, así como también la ausencia de instructivos de procedimientos de administración financiera y de planificación, como lo refleja en parte el siguiente cuadro:

Distribución interna en %	Gastos Corrientes	Gastos de Capital
UOP	100	0
Dirección COOPERATIVAS	30	70
Dirección RECURSOS FORESTALES	Ns/nc	Ns/nc
IFE	90	10
SANIDAD ANIMAL	Ns/nc	Ns/nc
SANIDAD VEGETAL	Ns/nc	Ns/nc
Dirección APICULTURA	30	70
Plan GANADERO	19	81
UPDR	Ns/nc	Ns/nc
UPDP	Ns/nc	Ns/nc

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GO.4. RECURSOS TECNOLOGICOS

En referencia a los recursos tecnológicos con los que cuenta el MPPT para llevar adelante el desarrollo rural, se aprecia que en las áreas entrevistadas se destaca un grupo bien equipado, compuesto por la UOP, el IFE, y Sanidad Vegetal. Seguidos por un grupo intermedio integrado por el Plan Ganadero, las Direcciones de Apicultura y Recursos Forestales. Y por último, un grupo de áreas donde estos recursos son menores, formado por la Dirección de Cooperativas, Sanidad Animal, UPDR y UPDP.

AREAS	Total de Personal	PC/ persona	Teléfono móvil/persona	Teléfono fijo/persona
UOP	12	1	0,85	0,4
Dir. COOPERATIVAS	14	0,65	0,07	0,15
Dir. RR. FORESTALES	25	0,65	0,2	0,08
IFE	12	0,93	0,60	0,08
SANIDAD ANIMAL	16	0,35	0,12	0,06
SANIDAD VEGETAL	16	0,93	0,5	0,06
Dirección APICULTURA	9	0,75	0,25	0,10
Plan GANADERO	24	0,85	0,13	0,05
UPDR	35	0,30	0,2	0,02
UPDP	25	0,45	0,08	0,12

(Fuente: Elaboración propia)

Cabe destacar en relación a esta variable, que si bien el MPTT cuenta con varios sistemas informáticos en funcionamiento, ninguno posee interfaces entre ellos ni con otros sistemas externos, así como tampoco al Sistema General de Expedientes se tiene acceso desde la Web.

Por último, una de las deficiencias marcadas por los responsables de las Áreas entrevistadas, es la mala calidad de la conectividad a Internet que posee el MPTT,

siendo ésta una debilidad reconocida también por los miembros de la cumbre estratégica.

❖ GO 5. SISTEMAS DE INFORMACION

Este atributo es el que presenta el valor más bajo dentro del Componente, y en cuanto a la disponibilidad de información interna del MPTT, ya se ha hablado del Sistema General de Expedientes (cfr.: GO1.1) sobre su funcionamiento irregular y lento.

Ahora bien, en relación a los sistemas de información productiva, en muchos casos se encuentran en etapa de diseño e implementación, y donde esto no ocurre aún, es manifiesta la necesidad de generar sistemas para dicha información.

Lo mismo puede decirse en relación a la información estadística, donde aún la situación es más precaria, ya que gran parte de estos datos provienen de otras dependencias públicas o privadas, dado que lo generado por el MPTT es mínimo y en muchos casos se encuentra desactualizado, baste como prueba de esta situación el hecho de que a pesar de existir el SIA (Sistema de información agropecuaria) dependiente de la UPDP, ningún otra área del MPTT citó a este organismo como fuente de consulta.

❖ GO 6. RECURSOS HUMANOS

En referencia a los recursos humanos es fundamental que los funcionarios estén capacitados profesionalmente y que sus perfiles se adecuen a la tarea a realizar; un modo de medir esto fue consultar sobre el nivel educativo formal alcanzado por el personal de cada área, donde se puede apreciar un primer grupo compuesto por el IFE, Plan Ganadero, Dirección de Apicultura y Sanidad Vegetal. Seguidos por un grupo intermedio integrado por Sanidad Animal y la UPDP. Y por último, un grupo de áreas donde los niveles alcanzados por sus miembros son menores, formado por la Dirección de Recursos Forestales, la Dirección de Cooperativas y la UPDR.

Máximo nivel educativo alcanzado por el personal del área, en %.	Primario Completo	Media Completo	Terciario/universitario completo	Posgrado completo
UOP	10	15	65	10
Dirección COOPERATIVAS	0	40	60	0
Dir. RECURSOS FORESTALES	10	40	50	0
IFE	0	10	80	10
SANIDAD ANIMAL	0	20	80	0
SANIDAD VEGETAL	0	30	70	0
Dirección APICULTURA	0	30	50	20
Plan GANADERO	0	10	90	0
UPDR	0	50	50	0
UPDP	0	40	50	10

(Fuente: Elaboración propia)

En relación a la capacitación recibida en orden al desarrollo rural, las Áreas respondieron de la siguiente manera:

Ha recibido capacitación en el área, relacionada con la temática del Desarrollo rural	SI	NO
UOP		X
Dirección COOPERATIVAS	X	
Dirección RECURSOS FORESTALES		X
IFE		X
SANIDAD ANIMAL	X	
SANIDAD VEGETAL	X	
Dirección APICULTURA	X	
Plan GANADERO	X	
UPDR	X	
UPDP	X	

(Fuente: Elaboración propia)

EJES de las capacitaciones realizadas en orden al desarrollo rural	Capacitaciones
Problemáticas y Políticas del desarrollo rural	XX
Herramientas para el desarrollo local y regional (planificación estratégica, gestión de proyectos, etc.)	XXX
Transporte e infraestructura de comunicaciones	
Fortalecimiento del sistema productivo local	XX
Preservación de la calidad ambiental	XXXXX
Equilibrio territorial	
Infraestructura de servicios	X
Promoción de derechos (alimentación, salud, educación, cultura)	XX
Cooperativismo/ Redes de actores	XX
Cuestiones técnicas y específicas de algún sector productivo	XXXXXXXX

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede ver, la mayor parte de las capacitaciones ronda en torno a cuestiones técnicas y específicas de alguna producción agropecuaria, y en segundo lugar versan sobre la preservación del medio ambiente en las actividades productivas agropecuarias.

Además se interrogó sobre la actualización del personal en cuanto a las herramientas de gestión para el desarrollo rural que aseguren la calidad del mismo, ante lo cual se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

Grado de apropiación de herramientas de gestión	AREAS	UOP	GENERAL
Planificación Estratégica	BAJO	ALTO	MEDIO
Gestión asociada	MEDIO - ALTO	MEDIO - ALTO	MEDIO – ALTO
Gestión por proyectos	MEDIO	MEDIO – ALTO	MEDIO
Presupuesto por programas	MEDIO	MEDIO	MEDIO
Metodología de calidad	BAJO	BAJO – MEDIO	BAJO
Mecanismos de participación ciudadana	BAJO - MEDIO	BAJO	BAJO
Tecnologías de la información	MEDIO	MEDIO	MEDIO

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede observar en el precedente cuadro, la única diferencia importante en el grado de apropiación de las herramientas de gestión entre las Áreas y la UOP, es en el ítem Planificación Estratégica, cuestión que ya fue señalada al hablar de la visión de corto y mediano plazo de los recursos humanos.

Además es dable destacar el bajo desempeño que manifiestan todas la Áreas y sectores de la UOP en cuanto al manejo de Metodologías de Calidad y Mecanismos de Participación Ciudadana, esto llama la atención dado que sobretodo este último aspecto es fundamental para el desarrollo rural.

Por último, se ha notado que no se realizan desde la cumbre estratégica, ni desde auditorías externas, tareas de evaluación periódicas sobre el desempeño del personal del MPTT.

2. 2. Componente Gestión Estratégica

El componente de Gestión por Redes arroja un valor de 7,80 dentro del rango 00/20, lo cual posiciona a este Componente por debajo de la media, y siendo el de más baja performance.

Respecto de las variables del Componente, se destaca que en parte el bajo rendimiento se debe también al escaso desarrollo que tiene el Plan Estratégico Provincial (PEP), cuestión que es ajena al MPTT.

INDICADOR	SITUACION	PUNTAJE
GE 1.1 GRADO DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO PROVINCIAL (PEP) (5 puntos)	No existe PEP.	0,00
	El PEP en etapa de diseño.	0,20
	PEP diseñado, iniciándose la implementación.	0,40
	PEP en etapa de implementación, pero no validado.	0,60
	PEP en grado avanzado de desarrollo, en etapa de validación	0,80
	PEP validado y ejecutado.	1,00

(Fuente: Elaboración propia)

En relación a la priorización de sectores productivos por parte del MPTT, ya se ha abordado la cuestión en el capítulo sobre el Objeto de Estudio del presente trabajo de investigación, por eso tan solo se traduce esa situación en la tabla de indicadores del siguiente modo:

INDICADOR	SITUACION	PUNTAJE
GE. 2.1. GRADO DE PRIORIZACION DE SECTORES PRODUCTIVOS (5 puntos)	El MPTT no ha priorizado sectores productivos.	0,00
	El MPTT se haya en proceso de priorizar sectores productivos.	0,20
	El MPTT ha priorizado formalmente sus sectores productivos.	0,40
	El MPTT ha priorizado formalmente sus sectores productivos y los apoya con recursos humanos ad-hoc.	0,60
	El MPTT ha priorizado formalmente sus sectores productivos y los apoya con recursos humanos y logísticos ad-hoc.	0,80
	El MPTT ha priorizado formalmente sus sectores productivos y los apoya con recursos humanos, financieros y logísticos ad hoc.	1,00
GE.2.2. GRADO DE RELACION AL DESARROLLO RURAL. (5 puntos)	El MPTT no ha priorizado sectores productivos rurales.	0,00
	Menos de la mitad de los sectores productivos priorizados por el MPTT pertenecen al sector rural.	0,20
	Más de la mitad de los sectores productivos priorizados por el MPTT pertenecen al sector rural.	0,40
	Más de la mitad de los sectores productivos priorizados por el MPTT pertenecen al sector rural, en su dimensión económica solamente.	0,60
	Más de la mitad de los sectores productivos priorizados por el MPTT pertenecen al sector rural, en su dimensión económica y social.	0,80
	La mayoría de los sectores productivos priorizados por el MPTT pertenecen al sector rural, en su dimensión económica y social. El proceso fue participativo.	1,00

(Fuente: Elaboración propia)

Como comentario final de este Componente, se puede destacar la ausencia de desarrollo de una cultura de planificación estratégica en casi todas las áreas operativas, así como también de acciones de monitoreo y evaluación de los objetivos organizacionales. Tampoco existe un Departamento de Monitoreo y Evaluación que realice dichas acciones, a través de informes periódicos de gestión. Como elemento destacable de la actual gestión del MPTT en relación a este Componente, es la creación de la UOP como área fundamentalmente estratégica según ha quedado consignado en el capítulo Objeto de Estudio de la presente tesis en el punto 3.2.1.

2. 3. Componente Gestión Por Redes (GR)

El componente de Gestión por Redes arroja un valor de 9,35, dentro del rango 00/20, lo cual posiciona a este Componente cerca de la media. Respecto a las variables se destaca con mejor performance la referida a la cooperación público – privada, mientras que las de cooperación intergubernamental e intragubernamental, arrojan valores más bajos en casi todos los casos.

Aunque el comportamiento de las variables del Componente revelan un desarrollo medio del entramado de relaciones institucionales para la gestión del desarrollo rural, a nivel de sus indicadores básicos, se observa una mayor relevancia de la diversidad sobre la densidad, es decir, que prevalece el número y variedad de actores sobre el grado de profundidad de dicha relación. Esto estaría señalando la existencia, -si bien de modo incipiente- de redes público–privada y de cooperación intergubernamental para el desarrollo rural, éstas aún son de baja densidad en cuanto a los tipos de acuerdo que las constituyen y el nivel de formalización de los mismos. Se presentan a continuación de modo desagregado las respuestas de la Gestión por Redes, según contestaron las Áreas del MPTT y luego por separado la UOP, siempre siguiendo la clasificación público-privada; intergubernamental e intragubernamental.

❖ GR.1.1. REDES PÚBLICO – PRIVADA (Desde las AREAS del MPTT)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación de servicios compartido	Desarrollo de obras	Misiones comerciales	Elaboración de proyectos
Dir. COOPERATIVA			X			X
RR. FORESTALES	X	X	X	X	X	X
IFE		X	X	X	X	X
SANIDAD ANIMAL	X			X		
SANIDAD VEGETAL	X	X		X	X	X
Dir. APICULTURA	X	X	X	X	X	X
Plan GANADERO			X			X
UPDR			X		X	X
UPDP	X	X				

(Fuente: Elaboración propia)

Tipos de acuerdos alcanzados por las redes público – privada	FORMALES	NO FORMALES
Dirección COOPERATIVAS		X
Dirección RECURSOS FORESTALES		X
IFE	X	
SANIDAD ANIMAL		X
SANIDAD VEGETAL	X	
Dirección APICULTURA	X	
Plan GANADERO	X	
UPDR	X	
UPDP		X

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GR.1.2. PÚBLICO – INTERGUBERNAMENTAL (Desde las AREAS del MPTT)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación de servicios compartido	Desarrollo de obras	Misiones comerciales	Elaboración de proyectos
Dir. COOPERATIVA		X			X	
RR. FORESTALES		X				
IFE		X			X	
SANIDAD ANIMAL	X		X	X		
SANIDAD VEGETAL	X	X		X		
Dir. APICULTURA	X	X			X	X
Plan GANADERO						
UPDR						
UPDP						

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GR.1.2. PUBLICO – INTRAGUBERNAMENTAL (Desde las AREAS del MPTT)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación servicios compartido	Desarrollo de obras	Capacitación	Elaboración de proyectos
Dir. COOPERATIVA					X	
RR. FORESTALES						
IFE		X	X		X	
SANIDAD ANIMAL	X			X		
SANIDAD VEGETAL	X		X			
Dir. APICULTURA						
Plan GANADERO						
UPDR					X	
UPDP						

(Fuente: Elaboración propia)

Tipos de acuerdos alcanzados por las redes público - público	FORMALES	NO FORMALES
Dirección COOPERATIVAS	X	
Dirección RECURSOS FORESTALES		X
IFE	X	
SANIDAD ANIMAL	X	
SANIDAD VEGETAL	X	
Dirección APICULTURA	X	
Plan GANADERO	Ns/nc	
UPDR		X
UPDP	Ns/nc	

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GR.1.1. PUBLICO – PRIVADA (Desde la UOP)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación servicios compartido	Desarrollo de obras	Misiones comerciales	Elaboración de proyectos
Sector ARROCERO	X	X	X	X	X	X
Sector FORESTAL				X	X	X
Sector CITRICOLA	X	X	X	X	X	X
Sector HORTICOLA		X	X	X	X	X
Sector GANADERO	X		X	X	X	X
Sector YERBATERO	X	X	X	X		X
Sector INDUSTRIAL		X				X

(Fuente propia)

Tipos de acuerdos alcanzados por redes público – privada	FORMALES	NO FORMALES
Sector ARROCERO	X	X
Sector FORESTAL	X	
Sector CITRICOLA	X	
Sector HORTICOLA	X	X
Sector GANADERO		X
Sector YERBATERO	X	
Sector INDUSTRIAL	X	

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GR.1.2. PUBLICO – INTERGUBERNAMENTAL (Desde la UOP)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación de servicio compartido	Desarrollo de obras	Misiones comerciales	Elaboración de proyectos
Sector ARROCERO						
Sector FORESTAL						
Sector CITRICOLA	X					
Sector HORTICOLA						
Sector GANADERO						
Sector YERBATERO	X	X			X	
Sector INDUSTRIAL		X				

(Fuente: Elaboración propia)

❖ GR.1.2. PUBLICO – INTRAGUBERNAMENTAL (Desde la UOP)

Productos alcanzados por las redes	Nueva normativa	Lobby regional	Prestación de servicios compartidos	Desarrollo de obras	Capacitación y/o desarrollo institucional	Elaboración de proyectos
Sector ARROCERO						
Sector FORESTAL						
Sector CITRICOLA	X					
Sector HORTICOLA			X	X	X	
Sector GANADERO						
Sector YERBATERO	X	X				
Sector INDUSTRIAL						

(Fuente: Elaboración propia)

Tipos de acuerdos alcanzados por las redes público - público	FORMALES	NO FORMALES
Sector ARROCERO		
Sector FORESTAL		
Sector CITRICOLA	X	
Sector HORTICOLA	X	X
Sector GANADERO		
Sector YERBATERO	X	
Sector INDUSTRIAL	X	

(Fuente: Elaboración propia)

Como se puede ver, la Cooperación Público- Privada es la más desarrollada ya sea en cuanto a cantidad y diversidad de productos logrados en conjunto, como en el grado de formalización alcanzado.

Ahora bien, ante la consulta sobre los organismos por fuera del MPTT con los que más articulan, de las 86 opciones que se mencionaron, figuran 40 organismos (Ver

Anexos XI), dentro de los cuales los que más elecciones obtuvieron son los siguientes:

Organismos por fuera del MPTT con los que más articula	Número de elecciones
INTA	9
SENASA	5
UNNE	4
Subsecretaría de Energía de la Provincia	3
Ministerio de Hacienda de la Provincia	3
Federación de Cooperativas de la Provincia de Corrientes.	3
ASRC - Asociación de Sociedades Rurales de Corrientes	3
BANCO DE CORRIENTES – FIDEICOMISO	3
FUCOSA - Fundación Correntina Para Sanidad Animal	2
Policía Rural de la Provincia	2
COPROLAN -Cooperativa de Productores Laneros de Curuzú Cuatiá	2
MINAGRI	2
RENATRE	2

(Fuente: Elaboración propia)

Como se observa, se encuentran en primer lugar organismos públicos de carácter nacional y provincial, seguidos por algunas asociaciones de productores, y siendo casi nula la opción por entidades municipales o regionales.

2. 4. Componente Visibilidad

El componente Visibilidad arroja un valor de 9,35, dentro del rango 00/20, lo cual posiciona a este Componente cerca de la media. Es dable recordar que éste se encuentra conformado por las variables Impacto Socio-económico y Comunicación y Difusión, las cuales fueron construidas a partir de diferentes fuentes de información y expresan dos temporalidades, lo que si bien dificulta la comparabilidad de las variables que integran el componente Visibilidad, se ha intentado integrarlas a fin de sintetizar esta dimensión de las políticas públicas de cara a la sociedad.

En el largo plazo, representada por la Variable Impacto Socio-económico, se observa a partir de las acciones canalizadas por los diversos actores que intervienen en el territorio provincial (los datos se construyen a partir de la información relevada en medios oficiales nacionales y provinciales), el impacto real que se tiene en el ámbito rural, para lo cual se han elegido tres indicadores significativos:

INDICADOR	SITUACIÓN	PUNTAJE
V.1.1 NIVEL DE PRODUCCION (4 puntos)	El nivel de producción de todos los sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011.	0,00
	El nivel de producción de algunos sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011 y otros se mantuvieron estables.	0,20
	El nivel de producción de algunos sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011 y otros crecieron significativamente.	0,40
	El nivel de producción de algunos sectores rurales priorizados se mantuvo estable en el período 2009-2011 y otros crecieron significativamente.	0,60
	El nivel de producción de la mayor parte de los sectores rurales priorizados crecieron en el período 2009-2011.	0,80
	El nivel de producción de todos los sectores rurales priorizados crecieron en el período 2009-2011.	1,00
V.1.2 NIVEL DE EXPORTACIONES (4 puntos)	El nivel de exportaciones de todos los sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011.	0,00
	El nivel de exportaciones de algunos sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011 y otros se mantuvieron estables.	0,20
	El nivel de exportaciones de algunos sectores rurales priorizados decreció en el período 2009-2011 y otros crecieron significativamente.	0,40
	El nivel de exportaciones de algunos sectores rurales priorizados se mantuvo estable en el período 2009-2011 y otros crecieron significativamente.	0,60
	El nivel de exportación de la mayor parte de los sectores rurales priorizados crecieron en el período 2009-2011.	0,80
	El nivel de exportación de todos los sectores rurales priorizados crecieron en el período 2009-2011.	1,00
V.1.3 ACCESO AL MERCADO LABORAL (4 puntos)	Los sectores productivos rurales priorizados expulsaron trabajadores en el período 2009-2011.	0,00
	Los sectores productivos rurales priorizados mantuvieron su nivel de empleabilidad en el período 2009-2011.	0,20
	La mayoría de los sectores productivos rurales priorizados mantuvieron su tasa de empleo, pero algunos sectores la aumentaron en el período 2009-2011 .	0,40
	Más de la mitad de los sectores productivos rurales priorizados aumentaron su tasa de empleo, y los demás la mantuvieron en el período 2009-2011.	0,60
	La mayor parte de los sectores productivos rurales priorizados aumentaron su tasa de empleo y los demás la mantuvieron en el período 2009-2011.	0,80
	Todos los sectores productivos rurales priorizados aumentaron su tasa de empleo en el período 2009-2011.	1,00

(Fuente: Elaboración propia)

En el corto plazo, la Variable Comunicación y Difusión, procura identificar los mecanismos y la calidad de la comunicación del Ministerio con el resto de la sociedad, para lo cual, además de las entrevistas a los responsables de áreas, se ha indagado en los Newsletters (Ver Anexos XI), y la página oficial del MPTT, fruto de lo cual se puede deducir la inexistencia de un plan de comunicación, entendiendo por esto al documento elaborado por el organismo con el fin de organizar y ordenar las acciones referidas a la comunicación hacia dentro y hacia afuera del mismo, y a la imagen institucional como la forma de transmitir los valores de la organización.

Por otra parte, a continuación se detallan los medios de comunicación utilizados por el organismo, aclarando que no existe partida presupuestaria específica para la difusión, así como tampoco se cuenta con personal idóneo a tal fin, ni existe un área ad-hoc.

Medio de comunicación utilizado	GRAFICOS	RADIALES	TELEVISIVOS	DIGITALES
UOP	X	X	X	X
Dirección COOPERATIVAS	X	X	X	X
Dir. RECURSOS FORESTALES	X	x	x	X
IFE		X	X	X
SANIDAD ANIMAL	X	X	X	X
SANIDAD VEGETAL	X	X	X	X
Dirección APICULTURA	X	X		X
Plan GANADERO	X	X	X	X
UPDR	X			X
UPDP				X

(Fuente: Elaboración propia)

Alcance del medio de comunicación utilizado	LOCAL	PROVINCIAL	REGIONAL	NACIONAL
UOP	X	X	X	X
Dirección COOPERATIVAS	X	X		
Dir. RECURSOS FORESTALES	X	X		
IFE	X	X		
SANIDAD ANIMAL	X	X		
SANIDAD VEGETAL	X	X	X	
Dirección APICULTURA	X	X		
Plan GANADERO	X	X	X	
UPDR	X	X		
UPDP		X		

(Fuente: Elaboración propia)

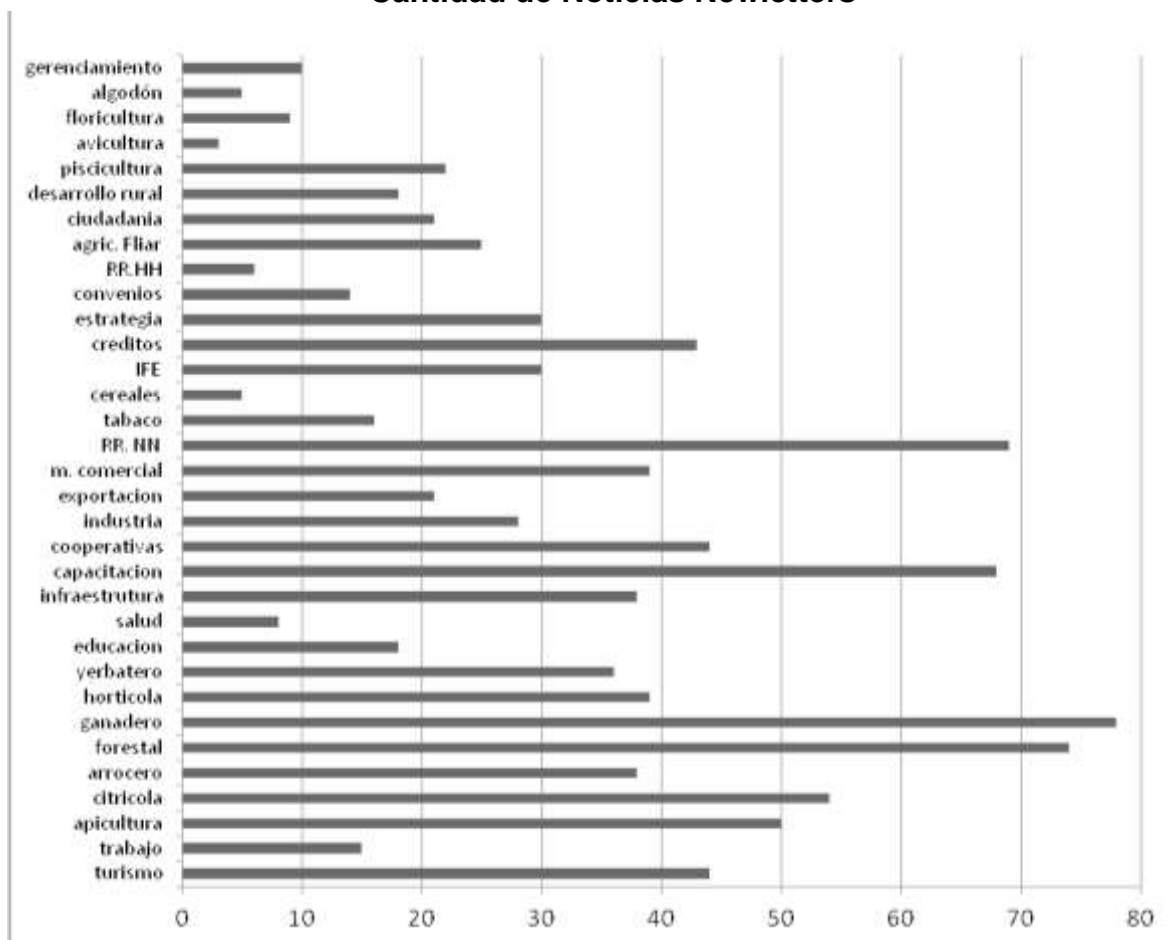
Del análisis de las Noticias Newsletters, publicación virtual oficial del MPTT de carácter semanal, desde el N° 1 al N ° 113 que abarca el período de tiempo de septiembre del 2010 a diciembre 2011, se dedujeron los siguientes datos:

- Número de noticias publicadas en relación a diversos sectores y temáticas.

Más de 70	Entre 60-70	Entre 50-60	Entre 40-50	Entre 30-40
GANADERO	RR. NN	CITRICULTURA	TURISMO	ARROCERO
FORESTAL	CAPACITACION	APICULTURA	COOPERATIVAS	HORTICOLA
			CREDITOS	YERBATERO
				INFRAESTRUCTURA
				MISION COMERCIAL
				IFE
				ESTRATEGIAS
Entre 20-30	Entre 10-20	Entre 0-10		
INDUSTRIA	EDUCACION	GERENCIAMIENTO		
AGRICULTURA FAMILIAR	DESARROLLO RURAL	FLORICULTURA		
PISCICULTURA	TABACO	SALUD		
EXPORTACION	TRABAJO	RR. HH		
CIUDADANIA	CONVENIOS	ALGODÓN		
		CEREALES		
		AVICULTURA		

(Fuente: Elaboración propia)

Cantidad de Noticias Newsletters



En relación a la página Web oficial, el MPTT no cuenta con el control y desarrollo de la misma, y funcionalmente no se puede administrar su contenido en forma dinámica por personal del MPTT, lo cual se manifiesta en relación a las áreas bajo estudio, que la situación en dicho medio informativo es la siguiente:

Área	Estado en la pagina Web oficial
UOP	NO FIGURA EN LA PAGINA En su lugar se encuentran enlaces bajo la denominación "Comisión mixta" del arroz, hortícola, ganadera, citrus, industrial y pequeños productores. Todas estas comisiones creadas por Decreto.
Dir. COOPERATIVAS	Presenta misión y funciones. Contactos, programas, educación cooperativa, trámites e información varia disponible en archivos.
Dir. RR. FORESTALES	Presenta misión y funciones. Contactos e información varia disponible en archivos, entre los cuales se hayan el Primer Inventario Forestal y el Primer Censo Forestal del año 2005.
IFE	NO FIGURA EN LA PAGINA
SANIDAD ANIMAL	Figura la ley provincial n° 5589/2004, relacionada a SANIDAD ANIMAL: Además se encuentra publicada la ley Ovina (Nacional), a la cual adhiere la provincia de Corrientes en el año 2001.
SANIDAD VEGETAL	Presentan misión y funciones del área.
Dir. APICULTURA	No se aclara cual es su clasificación administrativa. Por otra parte, se ofrecen contactos e información varia disponible en archivos, como ser protocolos vigentes de la actividad, RENAPA (registro nacional), legislación y consejo provincial, además de informes técnicos
Plan GANADERO	NO FIGURA EN LA PAGINA
UPDR	NO FIGURA EN LA PAGINA
UPDP	Se encuentra dentro del enlace Sanidad Vegetal, como un ítem de ésta. Se presentan la misión y funciones del área. En la misma se hayan las Subdirecciones de Programación Sectorial, cuya función es similar a la UOP, y el SIA, Servicio de Información Agro económica.

(Fuente: Elaboración propia)

Por último, se deja constancia que el enlace Eventos la última acción publicada está fechada en el año 2007, mientras que dentro del enlace Noticias la última está fechada el 26/8 /2010, lo cual refleja el estado de abandono en el que se encuentra este medio informativo oficial.

3. Lecciones sobre la capacidad estatal del MPTT.

En este apartado se sintetizan los hallazgos y recomendaciones más importantes que se pueden señalar de esta primera medición realizada según los parámetros de la metodología propuesta en la presente investigación; dichos hallazgos serán

presentados según el orden propuesto en el ICGDR, a fin de facilitar el examen de los mismos.

❖ Dentro de la GESTION OPERATIVA, dado que los Sistemas de Información constituyen uno de los aspectos más endebles del MPTT, y que la actualización y adaptación de los servicios existentes a los cambios del contexto constituyen una tarea indispensable, que sólo puede realizarse a partir de un fuerte trabajo en territorio y la construcción de estadísticas propias, es tarea fundamental la creación de un sistema informativo con mecanismos que aseguren la recolección fiable y continuada de información productiva provincial que permita la comparabilidad temporal y geográfica, en tanto ésta se presente desagregada por sectores, períodos de tiempo y territorios, a fin de convertirse en “línea de base” e insumo principal en cuanto a fuentes de información productiva provincial; lo que además, podría devenir con el transcurso del tiempo y la colaboración de otros organismos provinciales, en un gabinete estadístico referencial.

Teniendo en cuenta que la prestación de servicios y productos en el tiempo acordado y en la medida correcta, es indispensable para mantener las buenas relaciones entre ciudadano y un organismo público y mantener una imagen positiva, se debería mejorar el sistema de Información Interna del MPTT, lo que ayudaría a:

- Comunicar adecuadamente las ofertas de servicios, ya que si los servicios no son difundidos, no podrán ser aprovechados por los usuarios.
- Mejorar la comunicación Interna entre las áreas del MPTT, para mantener actualizada la información sobre los servicios que brindan las distintas áreas y las demandas recogidas en las Delegaciones y Áreas del mismo.
- Conocer las necesidades de los usuarios reales o potenciales, en tanto la creación de programas adecuados a la demanda depende de un buen diagnóstico que muestre de manera acabada las necesidades reales o potenciales de los ciudadanos.
- Brindar paulatinamente la posibilidad para los usuarios de acceder vía on-line a trámites y procedimientos administrativos, a efectos de simplificar y disminuir costos y tiempos de espera.

Complementariamente, y para lograr esto, será necesario adquirir y optimizar el equipamiento informático y mejorar la conectividad, así como también incorporar en la capacitación del personal módulos referidos a esta temática, dado los cambios y avances tecnológicos constantes.

En relación a la organización de los Recursos Humanos, como se ha dejado constancia en el capítulo anterior, el MPTT presenta una situación precaria, por lo cual requeriría de la conformación de un área o departamento ad-hoc, provisto de personal capacitado en la temática y equipado con la tecnología necesaria para que pueda solucionar en primer lugar, las falencias en la contratación de personal, particularmente en el tipo de contratación, los perfiles seleccionados y la escala salarial; en un segundo momento elaborar guías u otros documentos formales que orienten en la ejecución de los diversos procedimientos administrativos internos tales como: la adquisición de bienes y contratación de servicios de terceros; el plan anual de adquisiciones; la utilización de montos operativos menores; la normativización de los procedimientos administrativo - recopilados en un manual-, con el objeto de focalizar las tareas de cada departamento y de este modo minimizar los tiempos de ejecución y las intervenciones de los actores claves. Además este departamento de Recursos Humanos podría diseñar la política de reclutamiento de RR. HH y establecer planes de capacitación que se ajusten a las necesidades específicas de formación del personal del Ministerio.

Teniendo en cuenta que el MPTT, como gran parte de las organizaciones de la administración pública, tiende a sostener la inercia propia de su funcionamiento, será necesario para producir los cambios institucionales que en las entrevistas dejaron entrever los miembros de la cumbre estratégica (Ver Anexos I), introducir una serie de cambios en los circuitos administrativos que requieren a su vez:

- La adopción de un único organigrama
- La incorporación de instancias de participación, consulta y discusión con los mandos medios para la planificación operativa anual del MPTT
- La introducción de una mecánica de trabajo basada en planificaciones anuales o plurianuales de cada área, que contengan presupuestos, indicadores de resultados e impactos esperados.

- La introducción de mecanismos de delegación de autoridad y responsabilidad, con la finalidad de implementar un proceso de descentralización operativa interna.
- La creación de canales de comunicación claros y regulares entre la cumbre estratégica y los mandos operativos del MPTT.
- La creación y sostenimiento de un canal único de comunicación de la cumbre estratégica con todo el personal del MPTT, para informar directamente sobre la visión, misión, objetivos y metas organizacionales.
- La incorporación de algunos mecanismos de evaluación que permitan el cruce de datos -entre los aspectos físicos y financieros por ejemplo - para la evaluación de desvíos o duplicaciones, así como también instaurar la práctica de emisión de informes de gestión gerenciales y operativos, que contribuyan al monitoreo y evaluación.

❖ En relación a la GESTION ESTRATEGICA, es importante notar que aún la Provincia de Corrientes se encuentra en una etapa preparatoria de su Plan Estratégico Provincial. No obstante esto, es importante destacar que – según lo manifestara el Secretario de Planeamiento y su equipo técnico (Ver Anexos II), - la regionalización de la provincia es un hecho reconocido, situación altamente favorable, por cuanto las regiones pueden favorecer la inserción de políticas de desarrollo rural en el vasto territorio provincial, para lo cual el MPTT debería reestructurar sus Delegaciones, concentrándolas en las cabeceras regionales, para así tener una presencia mas eficiente y significativa en cuanto a recursos humanos y tecnológicos, favoreciendo además la posibilidad de coordinación y control de las acciones de extensión que se realizan en el ámbito rural.

Una vez realizado esto, y con el avance del PEP, se podrían poner en marcha planes de desarrollo territorial rural para cada una de las regiones en las cuales se organiza la Provincia. Estos planes de desarrollo territorial serían los instrumentos operativos necesarios para concretar acciones de corto, mediano y largo plazo en el territorio, a partir de una visión integral, capaz de articular todos los esfuerzos sectoriales planteados por la Provincia, que en el caso del MPTT se encuentran plasmados en los sectores productivos priorizados.

Por tanto sería una necesidad la creación o refundación de las delegaciones del MPTT en el territorio, ya que cumplirán un rol estratégico en la relación con el productor primario, en tanto funcionarán como ventanillas de recepción de demandas y sugerencias de estos, permitiendo agilizar las respuestas requeridas al MPTT, ya sea para la solución de situaciones urgentes, como también para el ejercicio del extensionismo rural, en articulación con las demás entidades gubernamentales presentes en el área de cobertura de las mismas.

De este modo, las estrategias de desarrollo para las regiones, serán integrales y englobantes de aquellos programas o proyectos provinciales ya existentes que contienen acciones concurrentes al desarrollo de las regiones, siendo utilizados como insumos por parte de los planes estratégicos territoriales.

Para lograr con éxito este nuevo abordaje transversal del territorio, es de vital importancia la capacitación de los recursos humanos de las Delegaciones, ya sea en temáticas referidas a la planificación estratégica y operativa del territorio; en el estudio del entramado de los sectores productivos priorizados por el MPTT; y en el manejo de herramientas informáticas y comunicacionales necesarias para poder articular con el resto de los organismos gubernamentales, ya sean provinciales o municipales.

En síntesis, las dificultades que muchos productores y PYMES tienen para acceder a la información y a algún tipo de asesoramiento, el atraso en la incorporación de tecnología agropecuaria en las zonas más aisladas del territorio provincial, la necesidad de darle continuidad al proceso de vinculación de los sectores privados con el público en toda la provincia, la debilidad en cuanto a capacidades desarrolladas de los equipos técnicos del interior, así como la ausencia de equipamiento adecuado, son algunas de las problemáticas que se han identificado y que se podrían solucionar con este nuevo enfoque de desarrollo rural endógeno.

A propósito de los enfoques que puede adoptar el desarrollo rural, a través de las entrevistas realizadas en el MPTT, se han puesto de manifiesto (ver Anexos XII) las diferentes y por momentos disímiles concepciones en torno a lo que comporta el desarrollo rural, cuestión no menor, en tanto las divergencias conceptuales conllevan posiciones en algunos casos antagónicas dentro del MPTT, ya que por ejemplo entre los integrantes de la cumbre estratégica, predomina la noción de que

el desarrollo rural hace referencia a la modalidad en la asistencia que se debe dar a la agricultura familiar, entendida ésta como el grupo de pequeños productores agropecuarios en situación de subsistencia, que no aporta ingresos significativos y por tanto no es actor de desarrollo rural, como sí lo son en cambio los medianos y grandes empresarios agropecuarios, con quienes es prioritario trabajar¹⁸.

Por otra parte, en algunas áreas como UPDR, UPDP, Dirección de Cooperativas y Dirección de Apicultura no coinciden con esta postura, ya que entienden que el desarrollo rural implica la inclusión de todos los habitantes del campo, más allá de la escala de producción que tengan, oponiéndose a la confrontación entre productivistas y asistencialistas.

Tal vez una visión superadora sea el enfoque del desarrollo endógeno propuesto por diversos actores y autores latinoamericanos a través del denominado “enfoque territorial del desarrollo rural”¹⁹, (DTR) entendiéndolo como un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es dar sustentabilidad a la reproducción social de las familias en condiciones dignas, procurando la paulatina inclusión social de todos los actores. Así la transformación productiva tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente la economía del territorio a mercados dinámicos; por su parte, el desarrollo institucional tiene el propósito de facilitar la interacción y la concertación de los actores locales entre sí, y entre ellos con los agentes externos, incrementando las oportunidades para que toda la población participe del proceso y sus beneficios. El impacto, viabilidad y sustentabilidad de las acciones de desarrollo rural tendrán importancia vital siempre que se incluyan a los actores que presentan una inserción marginal o imperfecta en los circuitos de producción y comercialización formales.

Se enumeran a continuación algunos aportes teóricos de Alexander Schejtman y Julio Berdegué que tienen el potencial de contribuir a que la idea del DTR pueda ir más allá de una intuición fundada, para llegar a constituir una teoría de la acción razonable para el diseño de políticas, programas o proyectos:

¹⁸ Varias son las definiciones de agricultura familiar utilizadas por diversos programas de desarrollo rural, a continuación se presenta la elaborada por el Foro Nacional de la Agricultura Familiar, para el cual es “un tipo de producción donde la Unidad doméstica y la Unidad productiva están físicamente integradas, la agricultura es la principal ocupación y fuente de ingreso del núcleo familiar; la familia aporta la fracción más importante de la fuerza de trabajo y la producción se dirige al autoconsumo y al mercado conjuntamente” (2007). p10)

¹⁹ Propuesto, entre otros, por Alexander Schejtman y Julio Berdegué.

1. La competitividad determinada por la amplia difusión del progreso técnico y del conocimiento, es necesaria para la sobrevivencia de las unidades productivas.
2. La innovación tecnológica que eleva la productividad del trabajo es una determinante crítica del mejoramiento de los ingresos de la población rural.
3. La competitividad es un fenómeno sistémico, es decir, no es un atributo de empresas o unidades de producción, individuales o aisladas, sino que se funda y depende de las características de los entornos en que están insertas.
4. La demanda externa al territorio²⁰ es el principal motor de las transformaciones productivas y, por lo tanto, es esencial para los incrementos de la productividad y del ingreso.
5. Los vínculos urbano-rurales son esenciales para el desarrollo de las actividades agrícolas y no agrícolas al interior del territorio.
6. El desarrollo institucional es de importancia decisiva para el desarrollo territorial.
7. El territorio no es un espacio físico objetivamente existente, sino una construcción social, es decir, un entramado de relaciones sociales.²¹

En consonancia con estos elementos, a la hora del diseño e implementación de programas de DTR, estos autores plantean varios criterios a tener bajo consideración, algunos de los cuales son:

- La transformación productiva y el desarrollo institucional se deben abordar de forma simultánea en los programas de DTR.
- Los programas de DTR deben operar con un concepto ampliado de lo rural, que debe necesariamente incluir él o los núcleos urbanos con los que las áreas rurales tienen o podrían tener vínculos funcionales en aspectos tanto productivos como socio-culturales.
- Para los programas de DTR, el territorio es un espacio con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente, por tanto, se deben conocer y comprender los diversos procesos del territorio como construcción social.
- Los programas de DTR deben considerar explícitamente la heterogeneidad de los territorios, por lo cual, deben convocar a la diversidad de

²⁰ En este caso la idea de territorio refiere exclusivamente a lo local.

²¹ Alexander Schejtman y Julio Berdegué. Desarrollo Territorial Rural. RIMISP. 2003. Pag. 6.

agentes de los mismos, en orden a la construcción de un entramado socio-productivo que sustente en el mediano y largo plazo el desarrollo buscado.²² Este enfoque político- social del desarrollo pone en evidencia la complejidad de la problemática y la re definición del concepto de territorio, que en el ámbito rural se concibe como construido a partir del uso y apropiación de recursos naturales, que generan procesos productivos, culturales, sociales y políticos, nacidos del efecto de localización y apropiación territorial, que se desprende del hecho de que dichos recursos naturales son factores de producción localizados, y donde las variables que deciden sobre la capacidad de reestructuración productiva y del crecimiento regional son, entre otras: la tasa de innovación regional, la cualificación de los recursos humanos, la capacidad tecnológica y emprendedora de las empresas, la flexibilidad de las organizaciones empresariales e instituciones, y la integración de las empresas, ciudades y regiones en redes competitivas e innovadoras. (Vázquez Barquero 2001).

No obstante lo anterior, es muy importante destacar que un condicionante y por momentos impedimento para implementar este tipo de desarrollo rural sea la estructura macroeconómica provincial, debido a su marcada orientación hacia lo agropecuario y la producción primaria de gran escala, ya que sus principales sectores productivos como el forestal, el arrocero y ganadería extensiva, utilizan poca mano de obra y requieren grandes extensiones de tierras para lograr índices de productividad que justifiquen las inversiones necesarias.

❖ El relación al tercer Componente la GESTION POR REDES, cabe destacar que una de las creaciones de la actual gestión del MPTT es la UOP concibiéndola como órgano estratégico, en tanto procura articular con los actores productivos, fundamentalmente con el sector privado empresarial de las producciones priorizadas, lo cual es necesario, pero no suficiente como para generar un proceso de desarrollo rural integral, dado que debería con mucho más énfasis centrar su accionar en articular con los gobiernos locales del interior provincial, ya que éstos profundizarían la dimensión endógena, haciendo de éste un proceso genuino de desarrollo y no solo de crecimiento económico, para lo cual se deberían crear espacios sistemáticos para el intercambio, la discusión y la toma de decisiones en torno a las diversas temáticas relativas al desarrollo rural de cada una de las

²² Op. Cit. Pág. 5.

regiones, incorporando a dichos espacios a los actores de la sociedad civil, en tanto enriquecerían con sus visión particular sobre las cuestiones ambientales, educativas y sociales, la impronta economicista que actualmente propone la cumbre estratégica del MPTT.

Por otra parte, este enfoque del desarrollo territorial rural solucionaría en parte una de las principales críticas realizadas por el Banco Mundial en su Informe del 2009:

“La falta de coordinación e integración de políticas sectoriales dentro del nivel gubernamental y también en las micro-regiones y localidades del interior de la Provincia. Esta situación genera superposición de esfuerzos, pérdida de recursos, pérdida de eficacia en las acciones y programas y deterioro del capital social en vistas a la falta de respuestas a los problemas del desarrollo por parte del Gobierno”.

(Banco Mundial 2009:12)

Así mismo, el MPTT debería revitalizar la articulación y coordinación con otros niveles del estado y provincias de la región NEA, que según el ICGDR tienen un coeficiente bajo, ayudando a contrarrestar los condicionantes regionales que ya se trataron oportunamente en el presente trabajo, promoviendo la cogestión de temáticas comunes ante el gobierno nacional y/o organismos internacionales, para lo cual puede ser pertinente la creación de mesas sectoriales de la Región NEA.

No obstante lo que se viene afirmando sobre la integración intergubernamental, es importante destacar desde el análisis de la coyuntura política nacional, que desde la recuperación del régimen democrático en 1983, la administración provincial de Corrientes nunca ha coincidido con el partido oficial gobernante a nivel nacional, lo que en alguna medida la ha perjudicado en las negociaciones y obtención de beneficios, profundizando su ubicación desfavorable en el concierto de las provincias argentinas, a pesar de tener los índices más bajos de desarrollo humano.

❖ Por último el Componente VISIBILIDAD, denota que si bien existe la preocupación por informar a la ciudadanía, ésta – excepto por el Newletters- se hace de modo desarticulado, por lo cual se recomienda la creación de un departamento ad-hoc, con recursos humanos y tecnológicos adecuados que organicen el gran cúmulo de información que circula por el MPTT, a fin de asegurar la difusión de la misma y procurando extender el radio de influencia que hoy posee. Del mismo modo, se recomienda actualizar o en caso contrario dar de baja la página oficial del MPTT, en tanto la situación de abandono en la que se encuentra resulta contraproducente para el ciudadano que ingresa a ella en busca de información.

Dentro de este ítem sería recomendable además, capacitar a los integrantes de la cumbre estratégica y a los mandos operativos en el manejo de, y dentro de los medios masivos de comunicación social.

Luego del trabajo de campo y dado que los resultados del ICGDR indican por un lado las capacidades, y por otro su reverso, es decir, las distancias o brechas existentes, a continuación se ofrecen algunas sugerencias en general para el MPTT:

- ❖ Si bien existen planes estratégicos sectoriales, ya sea en el ámbito privado o público (por ejemplo los sectores arroceros, forestal, ganadero), sería de vital importancia poder rescatar estos aportes e integrarlos al PEP, que suponemos incluirá en su planificación estratégica un capítulo al sector productivo provincial, a fin de determinar cuales son las brechas provinciales a las que atender prioritariamente.
- ❖ Luego del trabajo de campo y el análisis comparativo con los Ministerios de la Producción de las provincias del NEA y Santa Fe, se ha podido comprobar que el MPTT es demasiado amplio en sus funciones, personal e infraestructura, lo que conlleva a una dispersión importante en todos los sentidos, por tanto sería recomendable achicar el MPTT, comenzando por desmembrar la Secretaría de Trabajo, dándole rango de ministerio a esta última.
- ❖ Continuar favoreciendo la industrialización de las producciones provinciales, de modo de incorporar valor agregado a los productos que se elaboran en el territorio provincial, para lo cual es fundamental continuar procurando completar las cadenas de valor, construir las obras de infraestructura necesarias, fomentar el emprendedorismo y la capacitación continua, para lo cual será necesario reforzar la relación con los organismos internacionales de desarrollo rural, a fin de lograr sobretodo recursos financieros para implementar políticas de innovación y transferencia tecnológica hacia todos los sectores agropecuarios de la provincia.
- ❖ Generar mecanismos para capitalizar hacia adentro del MPTT los aprendizajes de la gestión, no circunscribiéndolos solo dentro de la cumbre estratégica, procurando como ya se dijo más arriba mejorar la transferencia y comunicación entre la esfera estratégica y la operativa.

VI - CONCLUSIONES

En la postrera parte de la Tesis de investigación, en primer término se referirán aquellos aspectos destacados del desempeño del ICGDR, como así también aquellos factores que pueden conllevar dificultades en el análisis de capacidad institucional por medio de éste; para luego de ofrecer algunas reflexiones y consideraciones finales de carácter complejo.

1. El ICGDR, como instrumento de medición.

Llegados a esta instancia del trabajo, se podría afirmar que el aporte más significativo de la investigación es la propia metodología, el propio ICGDR, en tanto el diseño del mismo implicó construirlo desde una óptica singular de la noción de capacidad estatal. Como se ha señalado en el marco teórico, esta concepción sobre las capacidades estatales se fundamenta en el hecho de que los gobiernos subnacionales se han transformado en las últimas décadas en espacios productores y gestores de acciones y políticas complejas, donde además los límites entre sociedad y estado son cada vez más difusos y los actores más disímiles, y por tanto requiere actuar en diferentes dimensiones y registros, haciendo lugar a lo emergente, lo cambiante, lo estratégico, en un horizonte de responsabilidades compartidas, comportando el desafío de posicionarse como actores capaces de promover y sostener el desarrollo territorial.

Es en este contexto en el que se ha construido el ICGDR, presentándolo como una herramienta multidimensional para la comparación de estados de situación e insumo para la toma de decisiones de los gobiernos subnacionales. De hecho, el mismo ICGDR traza las dimensiones básicas (componentes) a trabajar en un gobierno subnacional a fin de mejorar sus capacidades de gestión para el desarrollo rural.

Por otra parte, el ICGDR podría contribuir con el proceso de diagnóstico institucional durante el proceso de diseño y formulación de diversas políticas públicas, así como también a establecer la línea de base de los organismos públicos y los indicadores de resultado, que permitan realizar comparaciones a los fines de evaluar el cumplimiento de dichos indicadores con el transcurso del tiempo.

Además podría convertirse en un instrumento útil para el seguimiento y evaluación de proyectos, a partir de que contribuye con el establecimiento de parámetros para

las actividades de monitoreo y para la implementación de una metodología de seguimiento enfocada en la medición de cumplimiento de propósitos, objetivos y resultados, de modo que permita analizar y evaluar la incidencia de los cambios introducidos en los organismos, y establecer las proyecciones de mejora de la capacidad institucional de los organismos gubernamentales.

Si bien le asigna un rol importante a los actores externos que interactúan con la institución (Componente Gestión por Redes), tal vez el ICGDR se encuentre demasiado centrado en la información de demanda suministrada por los mismos agentes del MPTT, ya que al considerar a los agentes internos de la organización como sujetos privilegiados e indispensables para los procesos de cambio, caiga en una subvaloración de la información de los primeros. De hecho en el trabajo de campo realizado, se recurrió a la elaboración de una Entrevista Respaldatoria para las distintas Áreas y Sectores de la UOP (Ver Anexos IV y VI) a fin de recoger información desde la oferta de servicios. También fue necesario diseñar una serie de encuestas a los Referentes Productivos y a los Productores (Ver Anexos VIII), a fin de tener una visión más acabada y verosímil de la información suministrada por los agentes del MPTT, aunque éstas han tenido muy baja repercusión en los destinatarios.

Merced a la experiencia piloto realizada, también se advirtieron otras limitaciones tales como que es una herramienta que no permite profundizar demasiado en aspectos de la cultura organizacional, por lo cual se recomienda complementarlo con otros instrumentos ad-hoc. Además si bien permite identificar e indicar los problemas en aspectos horizontales de la organización, no es adecuada para indagar los factores causales o históricos de los mismos, ni tampoco profundizar en los condicionantes macroeconómicos y políticos en los que actúa el organismo, cuestiones que igualmente nos conducen a pensar en la creación de instrumentos complementarios al ICGDR.

Para finalizar, se puede decir que en términos aplicativos se procuró que el ICGDR, al igual que sus inspiradores: el ICI y el ICGD, sea un instrumento de indagación apto para su aplicación en organismos públicos sub-nacionales, con las siguientes características:

- ❖ Flexible: en tanto es plausible de ajustes y modificaciones de acuerdo al objetivo de la indagación, o en función de los distintos tipos de organismos.

- ❖ Adaptable: ya que puede aplicarse en organismos públicos subnacionales de diferentes niveles estatales y de diversas áreas de competencia.
- ❖ Simple: si bien su aplicación requiere de equipos técnicos capacitados, el proceso de aprendizaje de las técnicas de aplicación y la metodología de medición es sencilla.
- ❖ Económico: por cuanto su aplicación no implica grandes costos, y en términos de tiempo tampoco exige gran cantidad.
- ❖ Representativo: puesto que procura incorporar las perspectivas de los actores institucionales de los organismos, como así también la de actores externos (sector privado, otros gobiernos subnacionales, etc.) al organismo.

2. Consideraciones finales

Ya en el último trecho de la presente Tesis se presentan algunas conclusiones generales de la investigación realizada, fruto del diálogo entre el marco teórico, la metodología utilizada y el trabajo de campo.

Luego del análisis efectuado en el MPTT, se ha podido comprobar una vez más que la matriz burocrática tradicional propia de la mayor parte de las organizaciones públicas actuales, lejos de promover su propia transformación para la satisfacción de nuevos desafíos, por el contrario, librada a sus propias fuerzas, tiende al deterioro inercial en las prestaciones que realiza tradicionalmente.

De modo similar ocurre cuando, - como se ha podido apreciar en algunas Áreas y sectores de la UOP- se incorporan nuevas funciones sin modificación de la matriz burocrática, generando múltiples espacios de gestión que asumen nuevas herramientas, tales como planes estratégicos, áreas de desarrollo local, etc. pero sin consolidar un nuevo estilo de gestión que permita gerenciarlas eficazmente, en tanto se continúa concibiendo a la capacidad estatal solo como fortalecimiento de las habilidades administrativas y contables de un organismo público, dejando de lado las capacidades institucionales y políticas de los organismos subnacionales, únicas provocadoras de las necesarias sinergias entre los actores privados y públicos, en pro de afrontar los nuevos desafíos que plantea hoy el desarrollo rural.

Además, asumir la gestión del desarrollo territorial rural implica que los gobiernos subnacionales sean capaces de transformar estratégicamente problemas en

núcleos de gestión, movilicen eficazmente dispositivos y recursos, y logren de modo sustentable los objetivos organizacionales que se proponen en un entorno complejo e incierto, para lo cual necesitan algunas competencias distintivas, tales como:

- ❖ profundizar en la mirada integral, y el conocimiento técnico y político del territorio;
- ❖ animarse a innovar y a exponerse al aprendizaje constante;
- ❖ vincularse y actuar integradamente con otros actores.

Si esto es así, aparece cada vez más clara la imposibilidad de gestionar desde espacios unipersonales, tabicados y verticales, que junto con las nociones tradicionales de unidad de mando, distribución clara de roles y funciones, denotan ser paulatinamente más limitadas en su capacidad de producir aquello que se necesita. Urge por tanto, promover, provocar, producir el entrecruzamiento y la interacción en la gestión, explorando nuevos caminos, entre los cuales aparece la constitución de equipos de gobierno como un andarivel que permita el despliegue de políticas donde la concurrencia de visiones, experiencias, racionalidades, intereses y saberes, sean sus componentes constitutivos en pos de la integralidad de las mismas.

En este sentido, el eje para la transformación del modelo de gestión será el establecimiento de nuevos y permanentes mecanismos y dispositivos participativos que faciliten la genuina apropiación y transformación efectiva en términos de capacidades institucionales. En la presente tesis se ha abonado en la línea explicativa que pone el acento en el juego complejo de dimensiones que la integran (Martínez Nogueira 2001, Olsen 2005), en esta perspectiva la capacidad de gestión es entendida como resultante de los vínculos entre las dimensiones de contexto, política, técnica, organizacional, institucional y humana, de modo tal, que el impacto que provoca la modificación de cada una de ellas está relacionado con la particular configuración y tratamiento de las demás dimensiones que permitirán visualizar otro modo de hacer las cosas, promoviendo una cultura de acción proactiva a partir de las diferencias, integrando racionalidades en orientaciones y acciones compartidas, instalando en la gestión la "demostración" de que es posible hacer las cosas de otra manera, y viabilizando el aprendizaje desde el diálogo.

Ahora bien, está claro que para modificar prácticas basadas en la tradición o la norma, será necesario incorporar saberes, nuevos procesos de decisión, desaprender para volver a aprender prácticas, todo lo cual, hace imprescindible la

innovación en la gestión, lo cual no es una ley, un hecho, un éxito seguro, un momento, mera voluntad; es una opción política, un proceso, un aprendizaje, un esfuerzo sostenido, hacia la construcción de capacidades institucionales entendida como proceso, y como tal, con avances y retrocesos, logros y debilidades, tensiones, contradicciones y cooperaciones; proceso que requiere y recrea permanentemente la mirada estratégica como guía de las acciones a implementar y a sostener en el tiempo.

Por eso, frente a las nuevas dinámicas territoriales que se producen, tanto en lo urbano como en el ámbito rural, el paradigma de desarrollo plantea, ya sea desde la bibliografía académica como desde la experiencia de gestores del desarrollo endógeno territorial (Grandinetti & Nari 2010; Madoery 2008; Costamagna 2007; Boisier 2001; Albuquerque 1996, Vázquez Barquero 2005, entre otros) una serie de condiciones tractoras del proceso de desarrollo, que podrían ser sintetizadas del siguiente modo:

- ❖ la existencia de un diagnóstico de la dinámica de la realidad local y de los impactos posibles de condicionamientos exógenos,
- ❖ la generación de un proceso y espacios permanentes de concertación y cooperación entre los sectores público y privado,
- ❖ la disposición y compromiso por parte de los principales actores del territorio en iniciar y sostener un proceso de cambio hacia el desarrollo,
- ❖ el compromiso del gobierno local en el proceso, que lidere los equipos de gestión
- ❖ la planificación concertada y participativa de las estrategias y políticas de mediano y largo plazo orientadas al desarrollo.

Para finalizar volver a insistir que frente al desajuste entre las capacidades estatales y los requerimientos sociales, solo cabe la posibilidad de reinventar la gestión pública, y es en este marco en el que se inscribe la investigación que estamos terminando de presentar, como una propuesta, la de construir un instrumento analítico, el ICGDR, que sirva de guía permanente en el camino hacia la construcción de gobiernos subnacionales capaces de gestionar políticas de desarrollo territorial rural, con un abordaje multidimensional e integral.

BIBLIOGRAFIA

ACUÑA, Carlos – (2001)

Problemas político-institucionales que obstaculizan mejores políticas públicas en la Argentina de hoy,

“Revista del CLAD Reforma y Democracia”. N°. 19, Caracas.

ACOSTA REVELES, Irma Lorena – (2007)

El enfoque de la nueva ruralidad como eje de las políticas públicas. ¿Qué podemos esperar?

Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

ALBURQUERQUE, Francisco – (1996)

Metodología para el desarrollo económico local.

Proyecto “Desarrollo basado en capacidades locales”,
FOSIS/MIDEPLAN y Fundación Andes.

ALBURQUERQUE, Francisco – (1999)

Desarrollo económico local en Europa y América Latina

Consejo superior de investigaciones científicas

Instituto de Economía y Geografía, Madrid.

ALONSO, Guillermo (editor) – (2007)

Capacidades estatales, instituciones y política social

Prometeo Libros, Buenos Aires.

AROCENA, José – (1995)

El desarrollo local, un desafío contemporáneo

en “Nueva Sociedad”, Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay.

ARROYO, Daniel – (2000)

La planificación del desarrollo local en el marco de la emergencia, (Mimeo)

BALLART, Xavier, - (1992)

¿Cómo Evaluar programas y servicios públicos?

Ministerio de las Administraciones Públicas, Madrid.

BARBOSA CAVALCANTI, Josefa - NEIMAN, Guillermo – (2005)

Acerca de la globalización en la agricultura. Territorios, empresas y desarrollo local en América Latina.

Editorial Ciccus, Buenos Aires.

BARTOLOME, Leopoldo – SCHIAVONI, Gabriela (compiladores) – (2008)

Desarrollo y estudios rurales en Misiones.

Editorial CICCUS, Buenos Aires.

BECK, Ulrich – (1998)

Qué es la globalización

Editorial Anagrama, Buenos Aires.

BLANCO, I – GOMÁ, R. –(2003)

Gobiernos locales y redes participativas: retos e innovaciones.

Revista del CLAD “Reforma y Democracia”. Nº 26, Caracas

BOISIER Sergio – (2001)

Desarrollo local: ¿de qué estamos hablando?,

en Vázquez Barquero A. y Madoery O. (editores): “Transformaciones globales y políticas de desarrollo local”

Editorial Homo Sapiens, Rosario.

BONNEFOY, Juan - ARMIJO, Marianella – (2005).

Indicadores de desempeño en el sector público

ILPES –CEPAL, Santiago de Chile.

CARRERAS, Iñigo - PODESTÁ, Jorge - COTARELO, María - (1994)

Argentina: cinco estructuras económico-sociales y dos territorios.

Programa de Investigación Acerca del Movimiento de la Sociedad Argentina (PIMSA), Buenos Aires.

CASTELLS, Manuel – (1996)

La era de la información.

Alianza Editorial, Madrid.

CIMADEVILLA Gustavo - CARNIGLIA, Edgardo – (2004)

Comunicación, ruralidad y desarrollo. Mitos, paradigmas y dispositivos para el cambio.

INTA Ediciones, Buenos Aires.

COHEN, Ernesto - FRANCO, Rolando – (1988)

Evaluación de Proyectos Sociales.

ILPES-GEL., Buenos Aires.

CORAGGIO, José – (1987)

Territorios en transición, crítica a la planificación regional en América Latina,

Editorial Ciudad, Quito.

COSTAMAGNA, Pablo – (2007)

Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina.

ILPES –CEPAL, Santiago de Chile.

COTORRUELO MENTA Romeo – (2001)

Aspectos estratégicos del desarrollo local,

en Vázquez Barquero A. y Madoery O. (editores): “Transformaciones globales y políticas de desarrollo local”.

Editorial Homo Sapiens, Rosario.

CROZIER, Michel - (1997)

La transición del paradigma burocrático a una cultura de gestión pública. Revista del CLAD “Reforma y Democracia” Nº 7, Caracas.

DÍAZ BORDENAVE, Juan – (2005)

De la información agrícola a la comunicación para el cambio social
(formato digital)

DIAZ, Cristina – GRANDINETTI, Rita – NARI, Patricia – (2004)

La construcción de nuevas capacidades: un nudo crítico en la construcción de políticas rurales en América Latina

En “Cuadernos FODEPAL de Desarrollo Rural”

Publicación virtual: www.ric.fao.org/proyecto/fodepal

DOMÉNECH, Antony - (2005).

Asociación entre lo público y lo privada: en búsqueda de la complementariedad.

Revista del CLAD “Reforma y Democracia”. Nº 33, Caracas.

ECHEVERRI PERICO, Rafael – RIBERO, María – (2002)

Nueva ruralidad. Visión de América Latina y el Caribe

IICA – CIDER.

FANELLI, J. - FRENKEL, R – (1996)

Estabilidad y estructura: interacciones en el crecimiento económico,

en J. Katz, “Estabilización macroeconómica, reforma estructural y comportamiento industrial. Estructura y funcionamiento del sector manufacturero latinoamericano en los años 90”- CEPAL/IDRC

Alianza Editorial, Santiago de Chile.

FERRER, Aldo - (1980)

La economía argentina. Las etapas de su desarrollo y problemas actuales

F.C.E., Buenos Aires.

FREIRE, Paulo - (1973)

Extensión o comunicación: La concientización en el medio rural.

SIGLO XXI Editores, México.

GARCÍA DELGADO, Daniel – (2003)

Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión

en “Políticas Públicas y Desarrollo Local” Carlos Venecia (Compilador)

Editorial Homo Sapiens, Rosario.

GARCÍA LÓPEZ, Roberto - GARCÍA MORENO, Mauricio. – (2010)

La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe

BID

GASPARINI, Leonardo - CRUCES, Guillermo - (2009).

Desigualdad en Argentina. Una Revisión de la Evidencia Empírica,

en “Revista Desarrollo Económico” - febrero 2009, Buenos Aires.

GATTO, Francisco - QUINTAR, Aída - (1985)
Principales consecuencias socioeconómicas de la división regional de la actividad agrícola,
en “Serie Documentos de Trabajo” N°17. CEPAL, Buenos Aires

GODIN, Robert – (2004)
Teoría del diseño institucional
Editorial Gedisa, Barcelona.

GRANDINETTI, Rita - (2004).
La incorporación de tecnologías a la gestión local: Capacidad para la gestión relacional
Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Rosario.

GRANDINETTI, Rita – NARI Patricia (Coordinadoras) – (2010)
Las capacidades para la gestión del desarrollo en gobiernos locales. Un abordaje metodológico: el ICGD.
Ediciones P&G, Rosario.

HALLIBURTON, Eduardo - (2006)
Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública.
Secretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires.

HINTZE, Jorge – (2004)
Evaluación del valor público. Efectividad versus eficiencia
Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública.

HINTZE, Jorge – (2007)
Guía para la evaluación de la capacidad institucional: herramientas de gestión.
Biblioteca Virtual TOP sobre gestión pública.

KALMANOVITZ Salomón – (2003)
El neo institucionalismo como escuela,
en “Revista de Economía Institucional”, Vol. 5, N°. 9.

KATZ J. y B. KOSACOFF – (1998)
Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones,
en “Revista Desarrollo Económico”, Enero 1998, Buenos Aires.

MADOERY, Oscar – (2001)
El valor de la política en el desarrollo local,
en VAZQUEZ BARQUERO, A. y MADOERY, O. (editores): “Transformaciones globales y políticas de desarrollo local”.
Editorial Homo Sapiens, Rosario.

MADOERY, Oscar- (2008)
Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones
UNSAM Edita, Buenos Aires

MANZANAL, Mabel – (2005)
Políticas, instituciones y gestión del desarrollo rural en Argentina de fin de siglo
CONICET – UBA (formato digital)

MANZANAL, Mabel – NEIMAN, Guillermo – LATTUADA, Mario – (2005)
Desarrollo rural/ organizaciones, instituciones y territorios.
Editorial Ciccus, Buenos Aires.

MARTÍNEZ NOGUEIRA, Roberto - (2002)
Las administraciones públicas paralelas y la construcción de capacidades institucionales: la gestión por proyectos y las unidades ejecutoras,
Revista del CLAD “Reforma y Democracia”. N°. 24, Caracas.

MAYNTZ, Renate – (1985)
Sociología de la Administración Pública.
Editorial Alianza, Madrid.

MONTAÑEZ GÓMEZ, Gustavo - DELGADO MAHECHA, Ovidio – (1998)
Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional,
en Cuadernos de geografía Vol. VII, No. 1 -2, Bogotá.

NUÑEZ MIÑANA, Horacio - (1972)
Indicadores para el desarrollo económico regional en la Argentina: Resultados preliminares.
Documento Interno N° 10 – U.N.L.P. La Plata

O`DONNELL Guillermo - OSZLAK Oscar. – (1984)
Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación.
INAP. Buenos Aires.

OLSEN, Johan. – (2005)
Quizás sea el momento de redescubrir la burocracia,
Revista del CLAD “Democracia y Reforma”. N° 31, Caracas

OSPINA, Sonia – (2002)
Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora,
ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública,
Lisboa, Portugal, octubre de 2002, p. 3.

OSZLAK, Oscar – (2001)
El estado transversal,
“Revista Encrucijadas” (UBA), Buenos Aires

OSZLACK, Oscar y colaboradores, - (2001)
Nuevos Modelos Institucionales para la Gestión Pública: Experiencias Comparadas y Aplicaciones Potenciales al Caso Argentino,
Jefatura de Gabinete de Ministros, Programa de Modernización del Estado, Buenos Aires.

- OSZLAK, Oscar y O'DONNELL, Guillermo - (1998)
Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de intervención,
"Revista de estudios sociales Redes" . N° 4. - U.N.Q., Quilmes.
- PALERMO, Vicente - (1998)
Estudio sobre el estado del Estado en Argentina,
Documento de Trabajo. Fundación Carlos Auyero. Buenos Aires.
- PEREZ LINDO, Augusto – (1998)
Nuevos paradigmas y cambios en la conciencia histórica.
Eudeba, Buenos Aires.
- PORTO, Alberto - (2004)
Finanzas Públicas Subnacionales: La Experiencia Argentina.
Documento de Federalismo Fiscal N°12, UNLP. La Plata.
- QUETGLAS, Fabio_- (2007).
Revolución informacional, nueva geografía y límites de la estatidad en la gestión del territorio.
Revista del CLAD "Reforma y Democracia". N° 39, Caracas.
- RAMIÓ MATAS, Carlos - (2001).
Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Revista del CLAD "Reforma y Democracia". Nro. 21, Caracas.
- REPETTO, Fabián – (2006)
Ciudadanía y capacidad estatal: dilemas presentes en la reconstrucción de la política social argentina,
en ANDRENACCI, Luciano (compilador): "Problemas de política social en la Argentina contemporánea". UNGS
Editorial Prometeo, Buenos Aires
- ROFMAN, Alejandro – (1975)
Marco económico –social y político-administrativo de las diferencias regionales,
Revista del CLAD "Reforma y Democracia", Nro. 24 Caracas
- ROFMAN, Alejandro – (1999)
Desarrollo regional y exclusión social
Ammorortu, Buenos Aires.
- ROFMAN, Alejandro – (2002)
Argentina frente a los procesos de integración regional: los efectos sobre el agro.
Editorial Homo Sapiens, Rosario.
- ROSAS HUERTA, Angélica – (2008)
Una ruta para evaluar la capacidad institucional,
en "Política Y Cultura". N° 30, Universidad Autónoma Metropolitana Xochomilco,
Distrito Federal, México.

- SABATIER, Paúl – (2010)
Teorías del proceso de las políticas públicas
Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, Buenos Aires.
- SANCHEZ, Joan – (1992)
Geografía política.
Editorial Síntesis, Madrid.
- SEPÚLVEDA RAMÍREZ, Leandro – (2001)
Construcción regional y desarrollo productivo en la economía de la globalidad.
Oficina de CEPAL en Buenos Aires. Serie estudios y perspectivas –
Santiago de Chile.
- SCHEJTMAN, Alexander - BARSKY, Osvaldo – (2007)
El desarrollo rural en la Argentina.
Siglo XXI editores, Buenos Aires.
- SCHEJTMAN, Alexander - BERDEGUÉ, Julio – (2003)
Desarrollo Territorial Rural
RIMISP – Santiago de Chile.
- SCHEINKERMAN, Edith - ROMÁN, Marcela – FOTI, María – (2007)
Los pequeños productores en la República Argentina. Importancia en la producción agropecuaria y en el empleo en base al Censo Nacional Agropecuario 2002.
PROINDER – D. D. A Serie estudios e investigaciones, Buenos Aires.
- SERRA, Albert (Coordinador) – (2007)
Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público.
BID – CLAD
- SIKKINK, Kathryn - (1993).
Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina. Un enfoque institucionalista,
en “Desarrollo Económico”, Vol. 32. No. 128. Buenos Aires.
- SUBIRATS, Joan – (1994)
Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración.
INAP. Madrid.
- SVAMPA, Maristella – (2009)
Cambio de época. Movimientos sociales y poder político.
Siglo XXI – CLACSO
Buenos Aires
- TOBELEM, Alain - (1992).
Sistema de Análisis y Desarrollo de la Capacidad Institucional. Manual de Procedimiento.
Banco Mundial.

VACA, Josefina – CAO, Horacio – (2006)
Desarrollo regional en la Argentina: la centenaria vigencia de un patrón de asimetría territorial - (formato digital)

VACA, Josefina – CAO, Horacio – RUBINS, Roxana - (2003)
Clasificaciones y agrupamientos de provincias y territorios de la República Argentina, En “Cuaderno CEPAS de Investigación” N° 14, Buenos Aires.

VAZQUEZ BARQUERO, Antonio – (2005)
Las nuevas fuerzas del desarrollo
Antoni Bosch, Barcelona

Documentos oficiales:

Banco Mundial. - Unidad de reforma del sector público.- (2009)
Fortaleciendo la gestión provincial: una contribución al plan estratégico de la provincia de Corrientes.

Banco Mundial. - Unidad de reforma del sector público.- (2008)
Informe Segunda Fase. Versión Preliminar: “*Estrategia para el desarrollo productivo.*”

Documento base del Foro Nacional de la Agricultura Familiar, para implementar políticas públicas en el sector de Agricultura Familiar - (2007)
FoNAF – Buenos Aires.

Gobierno de la Provincia de Corrientes – (2010)
Secretaría de Planeamiento
Propuesta de Regionalización de la Provincia de Corrientes.
Ley 5.960 – Artículo 39°

Gobierno de la Provincia de Santa Fe – (2008)
Plan Estratégico Provincial. Santa Fe, Cinco Regiones, Una Sola Provincia.

IICA – (2000)
Nueva ruralidad. El desarrollo rural sostenible en el marco de una nueva lectura de la ruralidad - Serie: Documentos Conceptuales, CIDER, Panamá.

IICA - Informe anual 2008
Promoviendo la prosperidad rural en las Américas .Plan de mediano plazo 2006 – 2010. San José de Costa Rica.- (formato digital)

BID-PROFIP y Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación.
ICI. Índice de Capacidad Institucional. Aspectos metodológicos e implementación.
Buenos Aires – (2011)

Dirección de Estadística y Censos. Secretaría General de la Gobernación de Corrientes.

Indicadores Económicos 2010

INDEC – Datos del Censo Nacional 2001

INDEC – Datos del Censo Nacional Agropecuario 2002.

INDEC – Datos Provisorios del Censo Nacional 2010

Ministerio de Economía de la Nación -Secretaría de Política Económica -
Subsecretaría de Programación Económica – (2009)
Complejos exportadores provinciales

Ministerio de Economía de la Nación. Secretaría de Política Económica.
Subsecretaría de Programación Económica – (2007)
Perspectivas y Estrategia para el Desarrollo Productivo. Corrientes

PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) - (2002)
Aportes para el desarrollo humano de la Argentina. Un enfoque integral. Buenos Aires.

Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales, Evaluación de Programas Sociales, Buenos Aires, 1997.

VALLI, Fernando (Coordinador) - (2011)
Industria Manufacturera año 2010- Observatorio Pyme Regional Provincia de Corrientes