



**GOBIERNO DE SANTA FE**

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

Adecuación de la

Estructura Orgánica y Operativa

Ing. Juan José Bertero  
Diciembre de 2007



## Contenido



- I. Conceptos y consideraciones que justifican la propuesta.
- II. El nuevo esquema organizativo del Ministerio.
- III. Los Sistemas Productivos.
- IV. Los Servicios de Apoyo al Desarrollo
- V. Consejos Económicos de los Sistemas Productivos
- VI. El Consejo Económico Provincial.
- VII. Formulación de los Planes Estratégico de los Sistemas Productivos.
- VIII. Propuesta de trabajo desde la perspectiva de la Regionalización.
- IX. Anexos I: Breve descripción de los Servicios de Apoyo.
- X. Gabinete

# I. Conceptos y consideraciones que justifican la propuesta.

El Ministerio de la Producción, al igual que otros organismos del Estado Provincial, poseen su propia historia, y en este caso una mirada hacia atrás nos referencia con el Ministerio que se ocupaba de los asuntos agrarios.

Con el tiempo, la evolución de las diversas actividades económicas en la Provincia fue creciendo, tanto en volumen como en diversidad, nuevas áreas y funciones se crearon acompañando esa realidad, y es cuando aparecen las áreas vinculadas con la industria, el comercio interior, las inversiones, el comercio exterior, el turismo, etc.

Poco a poco el Ministerio fue configurando su organización en torno a dos Secretarías hasta hoy denominadas; Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Naturales y Secretaría de Industria, Comercios y Servicios.

Hoy observamos que la “competitividad de la Provincia”, en términos de generación de PBI, se logra a través de los productos y servicios. Por tal razón consideramos que un enfoque más adecuado para mejorar la “competitividad” se obtiene analizando las “cadenas de valor” con las que se generan esos productos y servicios.

En este contexto entonces, una “cadena de valor”, representa el proceso por el cual una materia prima se va adecuando y modelando hasta llegar a configurarse como “producto”. Por ejemplo el producto lácteo que compramos en un comercio, encuentra su origen en la producción de leche en el campo, el transporte a las plantas procesadoras y luego su transformación industrial en las usinas lácteas y finalmente llega a nosotros a través de la etapa de distribución y comercialización. A su vez, cada una de estas fases, es en sí misma un conjunto de otros procesos importantes. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de productos lácteos, en la producción primaria de leche tenemos la genética, pasturas, tecnologías de ordeño, manejo de rodeos, bienestar animal etc. En la parte industrial encontramos los procesos de

transformación, la tecnología y equipos de producción, la innovación y desarrollo de productos, la producción limpia y sustentable, la gestión, y finalmente, en la distribución y comercialización también encontramos factores importantes como la logística, marketing, cadenas de frío, etc.

Otro ejemplo que puede ayudar a comprender el concepto, es el de la Cadena de Valor de la Madera referida a sus aspectos industriales que se presenta en la siguiente página

En este contexto, tomando en cuenta el concepto de “competitividad” mencionado, es posible afirmar que para mejorarla, las acciones serán efectivas en tanto y en cuanto mejore todo el sistema, necesitando entonces enfocar en los eslabones débiles de la “cadena de valor” para lograr equilibrio y equidad en su desarrollo. Por ejemplo, comparando la Cadena de Valor con una cadena metálica, observamos que en el caso de romperse lo hace por su eslabón más débil, por lo tanto la máxima resistencia lo da ese eslabón.

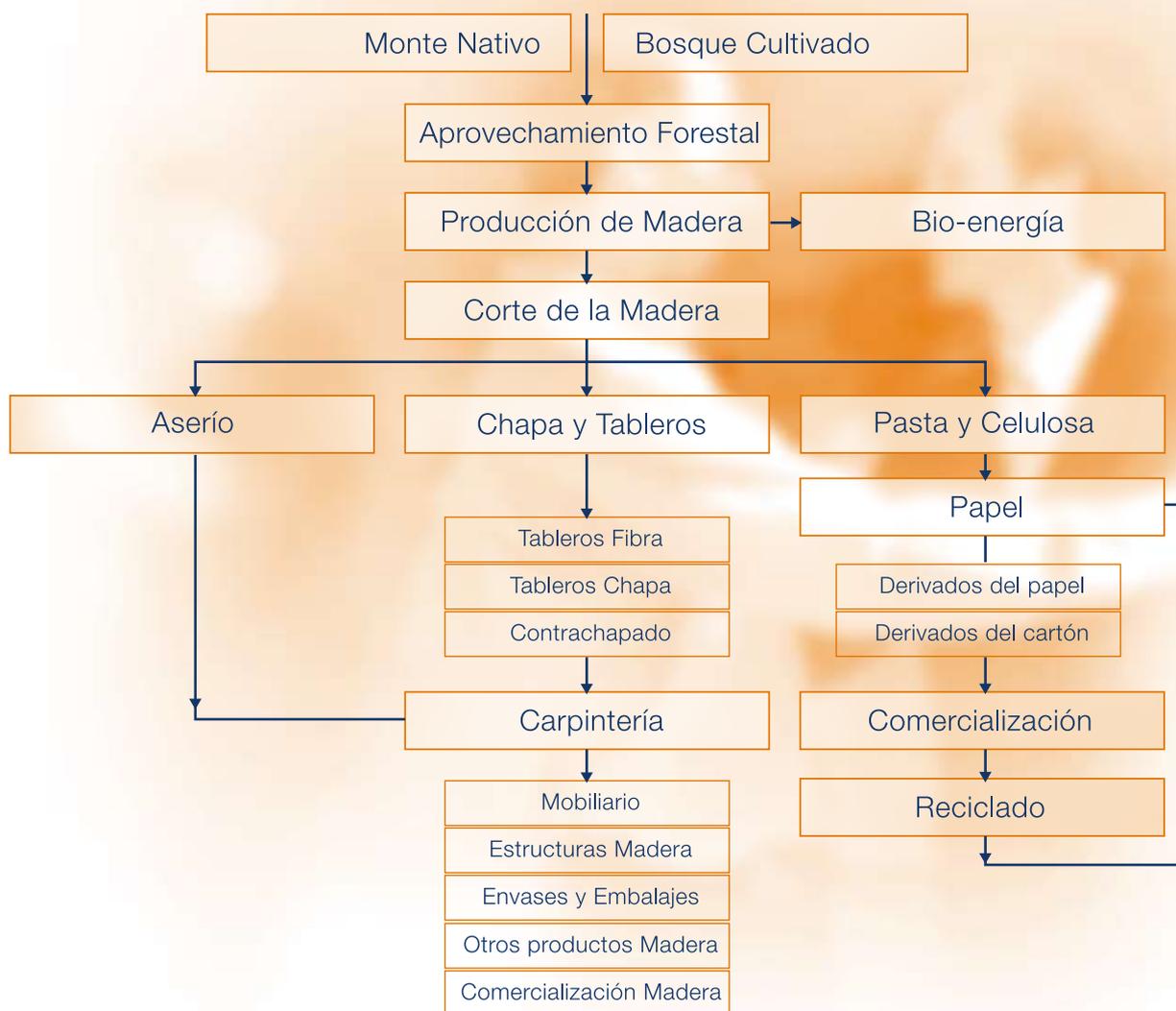


**Ing. Juan José Bertero**  
Ministro de la Producción

Siguiendo con este análisis, vemos también que en este camino de la transformación de las materias primas e insumos en productos y servicios, intervienen muchos sectores económicos y sociales. Ya no hablamos de la producción primaria y de la manufactura, ya no hablamos de lo rural y lo urbano, ya no hablamos del norte o del sur.

Esta nueva mirada a las cadenas de valor o “Sistemas Productivos” nos permite interpretar y trabajar con bases que apuntan a una mejor integración social, sectorial y territorial de Santa Fe.

## Cadena de Valor en la industrialización de la Madera



## II. El nuevo esquema organizativo.

El dinamismo de las actividades económicas y todos los factores que en ella participan, nos hacen reflexionar acerca de si la estructura orgánica actual del Ministerio es adecuada para esta realidad.

Evidentemente, la estructura actual con estas dos secretarías, no parece dar la respuesta que necesitamos e incluso, forma parte de una discusión sobre lo rural vs lo urbano, la producción primaria vs la industria, etc , que debemos definitivamente superar.

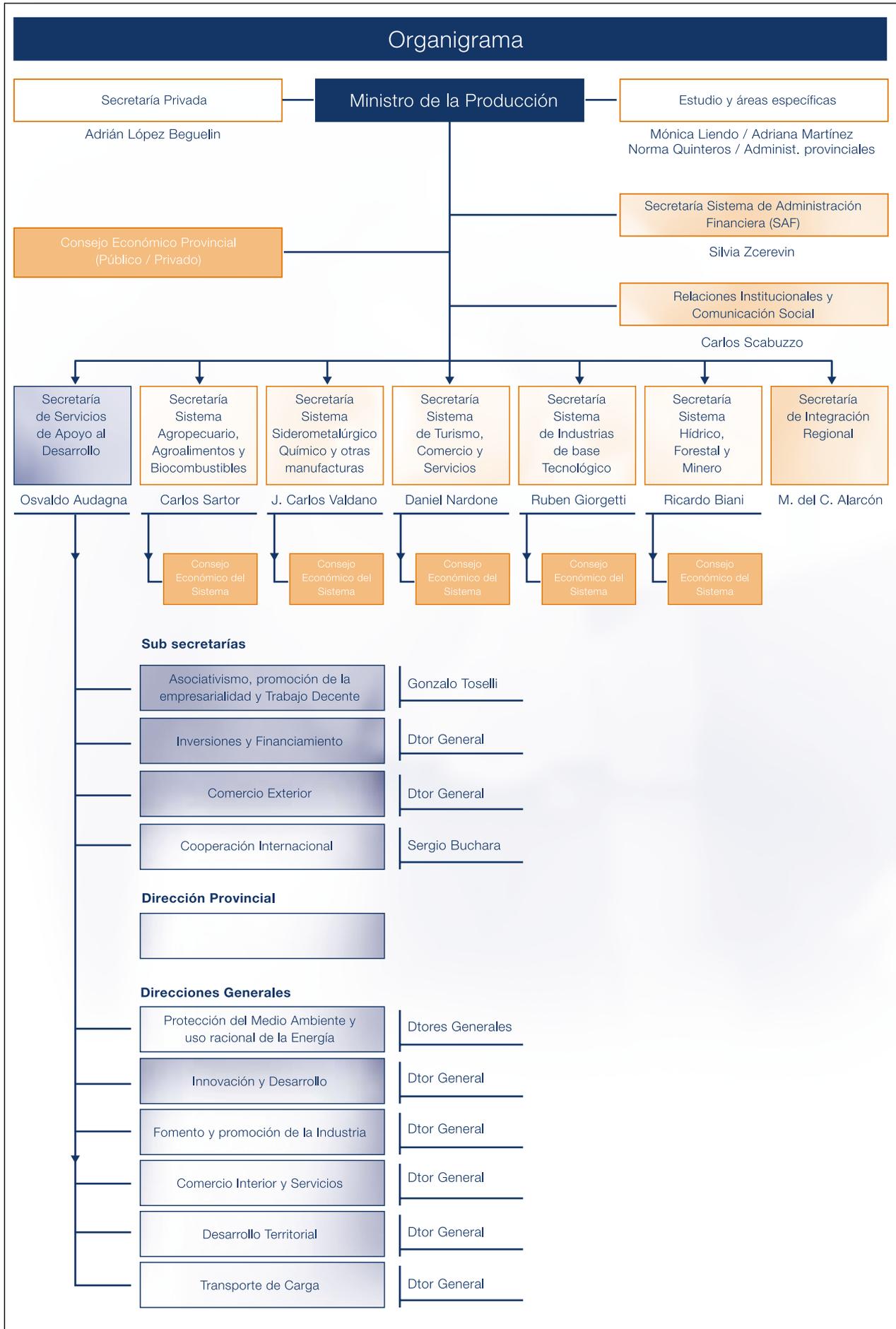
Es por ello que, el nuevo organigrama se concibe bajo el formato de un cuadro de doble entrada (Matriz) recogiendo todas las funciones que actualmente desempeña el Ministerio pero reordenándolas para lograr una mayor integración de sus áreas. Por otra parte, esta distribución es más adecuada y moderniza al Ministerio de cara a como hoy se visualiza la actividad económica en el mundo.

Como se aprecia en el organigrama que se presenta a continuación, el Ministerio se organiza por medio de siete Secretarías de las cuales cinco de ellas representan a los “Sistemas productivos” (cadenas de valor), la sexta está dedicada a los “Servicios de Apoyo al Desarrollo” y la séptima a la “Integración Regional” .

Es por ello, que el ordenamiento como Matriz se organiza según el segundo cuadro, de la siguiente manera:

- en las **columnas**, se encuentran los Sistemas Productivos que atenderán temas específicos según la característica productivas y,
- en las **filas**, se encuentran los Servicios de Apoyo al Desarrollo que son comunes o transversales a todos los Sistemas Productivos, de allí su denominación.





## Matriz de los Sectores Productivos

Ministro					
	Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Biocombustibles	Sistema Siderometalúrgico Químico y otras manufacturas	Sistema de Turismo, Comercio y Servicios	Sistema de Industrias de base Tecnológico	Sistema Hídrico, Forestal y Minero
Asociativismo, promoción de la empresarialidad y Trabajo Decente	x	x	x	x	x
Inversiones y Financiamiento	x	x	x	x	x
Comercio Exterior	x	x	x	x	x
Cooperación Internacional	x	x	x	x	x
Protección del Medio Ambiente y uso racional de la Energía	x	x	x	x	x
Innovación y Desarrollo	x	x	x	x	x
Fomento y promoción de la Industria	x	x	x	x	x
Comercio Interior y Servicios	x	x	x	x	x
Desarrollo Territorial	x	x	x	x	x
Transporte de Carga	x	x	x	x	x

### III. Secretarías de Sistemas Productivos:

#### Funciones

Los “Sistemas Productivos” (Cadenas de Valor) son cinco y representan los Motores de la Economía provincial. Algunos de estos motores están más desarrollados y con mayor peso (ej. el Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Bio combustibles) que otros, más incipientes y en proceso de desarrollo (Ej Empresas de Base Tecnológica). Algunos indicadores ayudarán a su interpretación:

El objetivo de organizar las Secretarías del Ministerio en función de los Sistemas Productivos permitirá integrar en toda la cadena productiva, desde los insumos hasta los productos finales (desde la actividad primaria hasta la de manufactura).

Dentro de cada Sistema se organizarán los sub sistemas, por ejemplo en el primero de ellos, estarán los subsistemas de Productos Lácteos, Productos cárnicos, Productos de fibras, etc. (ver anexos)

Indicadores	Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Bio Combustibles		Sistema Siderometalúrgico, químico y otras manufacturas		Sistema de Turismo, Comercio y Servicios		Sistema de las Empresas de Base Tecnológica		Sistema Hídrico, Forestal y Minero	
	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%	Totales	%
<b>PBG (miles de \$)</b>	4.402.268	20,60	3.613.898	16,91	1.302.2042	60,93	144.433	0,68	188.998	0,88
<b>Cant de Establecimientos</b>	4.628	4,37	6.949	6,56	92.744	87,50	897	0,85	758	0,72
<b>Empleo</b>	70.629	18,44	107.806	28,14	197.015	51,43	4.708	1,23	2.926	0,76
<b>Exportaciones (miles de \$)</b>	6.136.560	85,92	1.003.130	14,05	-	-	-	-	2.330	0,03

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC, IPEC y MECON

Estos cinco “Sistemas “ son :

- Las cadenas de valor de los productos Agropecuarios, Agroalimentos y Bio combustibles.
- Las cadenas de valor de las actividades Siderometalúrgica, Química y Otras manufacturas,
- Las cadenas de valor del Turismo, Comercio y Servicios,
- Las cadenas de valor de las Empresas de Base Tecnológica, y
- Las cadenas de valor que surgen de los Recursos Hídricos, Forestal y Minero.

Cada Sistema estará a cargo de un Secretario, el que convocará a la constitución de “Consejo Económico”, ad honorem, integrado por actores públicos y privados que están relacionados directamente con la actividad del mismo. Estos Consejos son el enlace entre el Ministerio y el mundo productivo garantizando un espacio de participación permanente.

## IV. Servicios de Apoyo al Desarrollo.

### **Función:**

Los Servicios están compuestos por áreas que actualmente operan en el ministerio y son diez (10) a saber:

- Asociativismo y Promoción de la Empresariedad y el Trabajo Decente,
- Inversiones y Financiamiento
- Comercio Exterior
- Cooperación Internacional
- Protección del Medio Ambiente y Uso Racional de la Energía
- Innovación y Desarrollo
- Fomento y Promoción de la Industria
- Fomento y Promoción del Comercio y los Servicios
- Desarrollo Territorial
- Transporte de Cargas

Los servicios tendrán una Secretaría que los coordinará de manera que sean funcionales y, como ya se dijo, en la matriz estos se ubican en la filas, significando que son transversales a los Sistemas o lo que es lo mismo decir, que todos los Sistemas necesitan de ellos para su desarrollo.

Para estos servicios que ya existen, no cambiará su “función” pero sí su esquema de relación con el medio y su dependencia jerárquica dentro del Ministerio. Se prevé que estarán a cargo de los Directores Generales de carrera del Ministerio. (otra información en los anexos)

Además de las funciones para cada Sistema, cada uno de estos servicios, permiten ser puente de enlaces con otros Ministerios, de manera de fomentar el trabajo articulado con las otras áreas de gobierno.

## V. Consejos Económicos de los Sistemas Productivos.

Los Consejos representan el espacio en el cual se garantiza la participación ordenada y permanente de los diversos actores que representan la Cadena de Valor.

Se prevé que estén presentes: Entidades empresarias, empresarios, las de Servicios de Apoyo más significativos para el sector, otras organizaciones vinculadas estrechamente con el Sistema (ej. Universidades o Centros tecnológicos, etc), Gobiernos locales, etc (esto será motivo de minucioso análisis Cadena por Cadena), legisladores y representantes de los trabajadores. Estos surgirán de las regiones en las que se piensa efectuar la descentralización y se ampliara en el punto IX.

Estos consejos necesitaran de un reglamento que fije pautas para su funcionamiento, como por ejemplo sus funciones, responsabilidades, organización, renovación de cargos, etc. Son presididos por el Ministerio a través de los Secretarios del Sistema correspondiente.

Entre sus funciones principales, estará: (i) colaborar en la formulación del Plan Estratégico y de Operación del Sistema, (ii) Definir las principales líneas de desarrollo del Sistema, (iii) Monitorear la ejecución del Plan Operativo, (iv) constituirse en Comité de Crisis ante emergencias climáticas o de otra naturaleza. (será necesario analizar más a fondo este tema)

Dos personas de este Consejo, serán elegidas por el mismo para integrar el Consejo Económico Provincial.

## VI. El Consejo Económico Provincial.

El Consejo representa el espacio en el cual se garantiza la participación ordenada y permanente de los diversos actores que representan a todos los Sistemas Productivos de la provincia.

Es un órgano asesor del Ministro, quién a su vez lo preside. Está integrado por dos representantes de cada uno de los Consejos Económicos de los Sistemas productivos y la presencia de las organizaciones y/o federaciones empresariales de la provincia, legisladores de las comisiones vinculados a la producción de diputados y Senadores

Entre sus funciones se encontrará: (i) Colaborar en la revisión de ejes estratégicos de medio y largo plazo del ministerio, (ii) monitorear la ejecución del plan de actividades o programas del ministerio, (iii) acompañar al Ministro en la representación de la actividad económica de la Pcia, (iv) constituirse en Comité de Crisis ante emergencias climáticas o de otra naturaleza.

Al igual que los “Consejos Económicos de cada sistema”, necesitarán de un reglamento que fije pautas para su funcionamiento, como por ejemplo sus funciones, responsabilidades, organización, renovación de cargos, etc.

## VII. Formulación de los Planes Estratégicos de los Sistemas Productivos.

Analizaremos ahora como, en la práctica, esta nueva propuesta organizativa desarrollará sus acciones.

Cada uno de los Sistemas Productivos, realizará dos acciones específicas muy concretas.

- a. Identificar los principales sub sistemas o Cadenas de Valor<sup>1</sup>,
- b. Realizar un diagnóstico de ellas.

Con estos elementos, cada Sistema comenzará su vinculación con cada uno de los Servicios de Apoyo. En cada una de estas interacciones nos preguntaremos ¿Qué acciones específicas puede aportarse desde el Servicio para eliminar las restricciones detectadas en el Diagnóstico o para mejorar la situación general de la Cadena?

Como se dijo, cada Servicio ocupa una fila en la Matriz, y por lo tanto corta transversalmente a cada Sistema. De esta manera cada Servicio puede organizar y proponer al “Sistema” un plan de actividades o programas.

Cada uno de estos programas que surjan serán “consensuados y aprobados” por el Consejo Económico de cada Sistema.

<sup>1</sup> Identificar una cadena de Valor significa: (i) construir el flujograma con todos los eslabones que participan hasta llegar a los diferentes productos (ver gráfico de “Cadena de Valor de Industrialización de la Madera”), (ii) en que espacio territorial se desarrolla, (iii) cuales son sus principales indicadores (PBI, exportaciones, cant de establecimientos, cant de empleos, etc), (iv) los principales actores públicos y privados que participan en la Cadena de Valor, (v) la organización de su Consejo Económico.

Con esta metodología de trabajo, en la que cada Servicio interactúa con cada Sistema, se obtendrá como resultado final el PLAN OPERATIVO DEL SERVICIO, el que contará entonces con cinco capítulos, uno por cada Sistema Productivo o Cadena de Valor.

De este Plan Operativo surgirán las “Políticas Activas” y “Programas” que se ejecutaran.

Ministro					
	Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Biocombustibles	Sistema Siderometalúrgico Químico y otras manufacturas	Sistema de Turismo, Comercio y Servicios	Sistema de Industrias de base Tecnológico	Sistema Hídrico, Forestal y Minero
Asociativismo, promoción de la empresarialidad y Trabajo Decente	x	x	x	x	x
Inversiones y Financiamiento	x	x	x	x	x
Comercio Exterior	x	x	x	x	x
Cooperación Internacional	x	x	x	x	x
Protección del Medio Ambiente y uso racional de la Energía	x	x	x	x	x
Innovación y Desarrollo	x	x	x	x	x
Fomento y promoción de la Industria	x	x	x	x	x
Comercio Interior y Servicios	x	x	x	x	x
Desarrollo Territorial	x	x	x	x	x
Transporte de Carga	x	x	x	x	x

Plan Estratégico y Operativo de cada Servicio

Formulación de políticas Activas // Programas

Si se hace ahora la misma interpretación pero tomando los Sistemas, es decir tomando cada una de las columnas y leyendo verticalmente, la recopilación de los planes confeccionados por cada servicio, representará para el Sistema su PLAN ESTRATÉGICO el que estará compuesto por diez capítulos, es decir uno por cada servicio.

Este Plan Estratégico, contendrá los principales elementos que aportarán al desarrollo de cada Sistema.

Ministro					
	Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Biocombustibles	Sistema Siderometalúrgico Químico y otras manufacturas	Sistema de Turismo, Comercio y Servicios	Sistema de Industrias de base Tecnológico	Sistema Hídrico, Forestal y Minero
Asociativismo, promoción de la empresarialidad y Trabajo Decente	x	x	x	x	x
Inversiones y Financiamiento	x	x	x	x	x
Comercio Exterior	x	x	x	x	x
Cooperación Internacional	x	x	x	x	x
Protección del Medio Ambiente y uso racional de la Energía	x	x	x	x	x
Innovación y Desarrollo	x	x	x	x	x
Fomento y promoción de la Industria	x	x	x	x	x
Comercio Interior y Servicios	x	x	x	x	x
Desarrollo Territorial	x	x	x	x	x
Transporte de Carga	x	x	x	x	x

Plan Estratégico y Operativo de cada Sistema

Principales líneas de Desarrollo de cada Sistema

## VIII. La propuesta de trabajo desde la perspectiva de la Regionalización.

Hasta aquí se explicó como se organizará el Ministerio a nivel central en la sede Administrativa de Gobierno en la ciudad de Santa Fe.

Pero bien sabemos que las actividades económicas de la Provincia se encuentran distribuidas en todo el territorio, razón por la cual, es necesario tener presente que tanto los Diagnósticos de los Sistemas productivos, como las acciones que se realicen desde los Servicios de Apoyo deben tener en cuenta la realidad regional.

Al mismo tiempo, desde el Gobierno, impulsaremos la “Descentralización” a través de la “Regionalización”<sup>2</sup> considerando cinco mega regiones cuya denominación son Reconquista, Santa Fe, Rafaela, Rosario y Venado Tuerto.

Desde el Ministerio de la Producción y Desarrollo, trabajaremos con el mismo concepto y lo llevaremos a la práctica de la siguiente manera. Una vez que cada Secretaría de Sistema Productivo haya identificado los principales Sub Sis-

temas a su cargo, se desplazara a cada una de las regiones con el propósito de:

1. Observar qué eslabones de la cadena de valor se encuentran presentes en el territorio,
2. Identificar actores públicos y privados vinculados al Sistema y/o Sub sistema que están radicados en la región,
3. Efectuar el Diagnóstico correspondiente (según se propuso en el punto VII b) y
4. Constituir el Consejo Económico del Sistema o Sub Sistema en la región.

<sup>2</sup> Las regiones fueron concebidas a partir de analizar aspectos culturales, de tradición, productivos, logísticos, etc.



## IX. Anexos:

### a) Breve descripción de los Servicios de Apoyo.

A continuación se hace una breve descripción enunciativa No limitativa.

**Asociativismo, Promoción de la Empresarialidad y Trabajo Decente.** (anteriormente denominada Sub Secretaría de Cooperativas).

- Promoción del cooperativismo como un medio de organización de la actividad empresarial y de servicios.
- Todas las funciones que tiene hasta el momento el área.
- Difundir el espíritu emprendedor en los jóvenes utilizando las escuelas y universidades para su fomento. Establecer planes y programas respectivos.
- Difundir y Promover la generación de actividades productivas sustentables.
- Difundir y promover el Trabajo Decente como medio mejorar la equidad y calidad de vida.
- Colaborar en la identificación de las demandas en términos de Formación Profesional que demandan los Sistemas Productivos.
- Colaborar con el Ministerio de Trabajo, Educación, Desarrollo Social e Innovación y Cultura en los temas afines.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

**Inversiones y financiamiento** (anteriormente denominada Sub Secretaría de Inversiones)

- Determinar las oportunidades y/o necesidades de inversiones en los sistemas productivos y constituir un portafolio de INVERSIONES EN LA PROVINCIA
- Brindar Asistencia Técnica a los inversores extranjeros para que encuentren condiciones favorables para concretar sus negocios en la Provincia, generando para tal fin, un portafolio de los FACTORES COMPETITIVOS QUE OFRECE SANTA FE PARA LA ATRACCION DE INVERSIONES.
- Establecer un plan de misiones de INVERSIONES coordinadas con Comercio Exterior.
- Avanzar con el proceso de puesta en marcha de la Sociedad de Garantía Recíproca de la Provincia para apoyar el acceso al crédito de las PyMEs.
- Identificar los instrumentos financieros que operan desde diferentes programas en el Ministerio y configurar una CARTERA UNICA DE APOYO FINANCIERO a los Sistema Productivos.
- Interactuar con los programas del Consejo Federal de Inversiones.
- Colaborar con el Diseño de instrumentos financieros (subsidio de tasa, fideicomisos, etc).
- Generar normativas, proyectos de Ley, modificación de las existentes, etc que sean necesarias para promover el crecimiento de las inversiones en la provincia.
- Colaborar con el Ministerio de Economía en los temas afines.
- Otras actividades no detalladas.

- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno.

### **Comercio Exterior.**

- Establecer los mecanismos de coordinación necesarios con la Fundación Exportar y otros organismos afines.
- Identificar las demandas o necesidades y establecer un plan de prioridades con sus indicadores de impacto.
- En colaboración con Inversiones, desarrollar un mecanismo de FONDO ROTATORIO DE ASISTENCIA A LAS PRIMERAS EXPORTACIONES PyMES.
- Elaborar un plan de participación en Ferias en el exterior.
- Elaborar un plan de misiones inversas.
- Generar normativas, proyectos de Ley, modificación de las existentes, etc que sean necesarias para promover el crecimiento de las exportaciones provinciales.
- Generar mecanismo provinciales idóneos para mantener el proceso sustentable de la promoción de las exportaciones.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

### **Cooperación Internacional.** (esta es una área nueva)

- Identificar necesidades en los Sistemas Productivos que requieren de la cooperación para su desarrollo y organizar un PORTAFOLIO DE NECESIDADES.
- Organizar y poner en marcha un plan de cooperación que permita el fortalecimiento de la Red de Agencias de Desarrollo Productivo en la provincia y de otros instrumentos para el desarrollo como los parques y áreas industriales, las asociaciones para el desarrollo, etc.
- Identificar las capacidades existentes en la provincia que pueden ser transferidas en planes de cooperación a otras regiones generando un PORTAFOLIO DE OFERTA DE COOPERACIÓN.
- Desarrollar un plan de Intercambio de cooperación con regiones que permitan un saldo positivo al desarrollo económico de la provincia.
- Colaborar con la Secretaria de Integración Regional del Ministerio.
- Colaborar con el Ministerio de Gobierno y Descentralización en los temas afines.

- Articular con las Subsecretarías de Comercio Exterior e Inversiones.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno.

### **Protección del Medio Ambiente** (esta es un área nueva que surge de potenciar áreas de Recursos Naturales incluidas en la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Recursos Naturales)

- Acompañar a los Sistemas Productivos en identificar actividades que no cumplen con la normativa medioambiental vigente.
- Colaborar en la organización de planes de mejora en las empresas y la articulación con mecanismos o instrumentos existentes.
- Articular y coordinar estas y otras actividades con la Secretaría de Medio Ambiente del Ministerio de Aguas, Energía y Servicios Públicos.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

### **Innovación y Desarrollo** (esta es un área que surge de apoyo a la anterior Sub secretaria de Ciencia y Tecnología que se convierte en Secretaría de Estado Provincial).

- Promover y fomentar la cultura de la innovación de los procesos y productos que surgen en los Sistemas Productivos.
- Brindar asistencia técnica para organizar en las regiones esta función.
- Organizar el menú provincial y nacional de la oferta de servicios de apoyo a las PyMEs en temas de prestación de servicios de laboratorios.
- Organizar el menú provincial y nacional de la oferta de servicios de apoyo a las PyMEs en tecnología blandas (asesoría, consultarías, capacitaciones, etc)
- Desarrollar un plan estratégico de adecuación de las DAT en función de los requerimientos que surjan de los Sistemas Productivos.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

**Fomento y Promoción de la Industria.** (Esta actividad es la que desempeña actualmente la Dirección de Industria de la Provincia).

- Cumplir con las actuales funciones del área.
- Dinamizar las actividades de la Dirección en apoyo a la promoción y desarrollo de la actividad industrial en la provincia.
- Aumentar la articulación con los Sistemas Productivos y desarrollar nuevos instrumentos para aquellas áreas nuevas como los Sistemas de Empresas de Base Tecnológica.
- Organizar la Red Provincial de Áreas y Parques industriales con el fin de establecer estrategias comunes que aporten elementos para el desarrollo santafesino.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

**Fomento y Promoción del Comercio y Servicios.** (Esta actividad es la que desempeña actualmente la Dirección de Comercio Interior de la Provincia).

- Cumplir con las actuales funciones del área.
- Dinamizar las actividades de la Dirección en apoyo a la promoción y desarrollo de la actividad del comercio y los servicios en la provincia.
- Aumentar la articulación con los Sistemas Productivos en los temas del comercio y colaborar estrechamente con el Sistema de Turismo, Comercio y Servicios.
- Continuar con el Plan de Oficinas regionales de Defensa al Consumidor y organizarlas en RED.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

**Desarrollo Territorial** (su anterior denominación era Desarrollo Regional y Local)

- Apoyo a los municipios para encaminar y fortalecer procesos DEL.
- Organización la presencia del Ministerio en las cinco regiones definidas para la descentralización. (reorganizar las delegaciones del Ministerio).
- Organizar la Red de Agencias de Desarrollo Productivo en los cinco nodos y vincular con otras localidades de manera de contar con una Red de Servicios a PyMEs en toda la provin-

cia (fortalecimiento institucional y elaboración de planes acordes con el Desarrollo propuesto por el Ministerio)

- Articular los servicios de las Agencias de Desarrollo con los Parques Industriales, Polos Tecnológicos; Zonas Francas y otros proyectos territoriales existentes o a crearse.
- Alinear acciones en los territorios con las pautas que se fijan en la Región Centro.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

**Transporte de Cargas.** (esta es el área de transporte Multimodal de la Subsecretaría de Transporte).

- Cumplir con las actuales funciones del área.
- Aumentar la articulación con los Sistemas Productivos en los temas del transporte integrando esta función dentro de las Cadenas de Valor.
- Articular y coordinar estas y otras actividades con la Secretaría de Servicios Públicos del Ministerio de Aguas, Energía y Servicios Públicos y la Secretaría de Seguridad Vial del Ministerio de Seguridad.
- Otras actividades no detalladas.
- Plasmar estas funciones en un plan estratégico que surja de los Diagnósticos respectivos de los Sistemas Productivos, con metas anuales por el período de gobierno

## b) Sistemas y sub sistemas.

A continuación se presentan algunos ejemplos enunciativos pero no limitativos.

<b>Secretaría de Sistemas de Producción agropecuaria, Agro alimentos y bio combustibles</b>	Áreas temáticas	Producción Agropecuaria (granos)
		Cadena de Producción industria textil de fibras vegetales
		Cadena Productiva de lácteos
		Cadena Productiva de carnes
		Cadena productiva de conservas
		Cadena productiva apícola
		Cadena productiva de Biocombustibles (Bio diesel, Bio naftas)
		Producción de azúcares
		Producción Orgánica de vegetales
<b>Secretaría de Sistemas Productivos derivados de recursos Hídricos, Forestales y Mineros</b>	Áreas temáticas	Cadena de Producción de la Pesca de río
		Forestación y Cadena de Producción de Madera
		Extracción de arenas, toscas y arcillas
		Cadena de Producción de la industria de la Construcción
<b>Secretaría de Sistemas Sidero metalúrgico y químico, Automoción, Equipos y otras manufacturas</b>	Áreas temáticas	Producción de Aceros y derivados
		Producción de Químicos y derivados
		Cadena de Producción de Vehículos y partes
		Cadena de Producción de Equipos para industrias alimenticias, agro y otros sectores.
		Cadena de producción de Muebles (no maderas)
		Cadena de producción Textil (fibras sintéticas)
		Cadena de producción de Calzados
<b>Secretaría del Sistema Turismo, Servicios y Comercio Interior</b>	Áreas temáticas	Cadena del turismo Provincial, Regional y Local
		Cadena de valor del Comercio y Promoción
		Promoción de áreas turísticas y su organización
		Hotelería, restaurantes, agencias
<b>Secretaría de Sistemas de Empresas de base tecnológica. Electrónica, Industria cultural y nuevos sectores económicos emergentes</b>	Áreas temáticas	Cadena de Producción de Software
		Cadena de producción de empresas culturales (cine, grabaciones, multimedia, etc)
		Producción de equipos para Energía eólica y solar
		Industria Electrónica y equipos

## X. Gabinete

### Ministro de la Producción

#### Bertero, Juan José



Ingeniero electromecánico, graduado en la Universidad Tecnológica Nacional, nació en 1956 en la ciudad de Rafaela.

Ex director ejecutivo de la DAT de Rafaela. Consultor del BID y la OEA. Llevó adelante el proyecto del Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Fue director provincial de Desarrollo Regional de la provincia, y participó activamente en la Fundación para el Desarrollo Regional de Rafaela.

En Uruguay, llevó adelante un programa de su autoría, elegido a través de un concurso por la Organización Internacional del Trabajo. El programa lleva por nombre "REDEL Uruguay" (Recuperación del empleo a través del apoyo a las micro y pequeñas empresas, con enfoque en el desarrollo local).

### Secretaría del Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Bio Combustibles

#### Sartor, Carlos



Contador Público Nacional y Licenciado en Contabilidad, nació en 1953 y es de la ciudad de Avellaneda.

Sus antecedentes profesionales lo vinculan desde sus inicios de la década de los '80 con los procesos productivos del norte de la provincia, en particular con la actividad algodonera. Desde comienzos del 2000 participa institucionalmente en la Asociación para la Promoción Algodonera (APPA) desde donde realiza la experiencia de la organización de la cadena de valor del algodón, siendo esta una de las primeras experiencias con que cuenta la provincia.

También ha participado profesionalmente en empresas dedicadas a la agricultura y producción de aceite oleaginoso. Diferentes actividades institucionales lo vinculan con la constitución y fortalecimiento del Parque Industrial como al Centro Comercial e Industrial de la ciudad de Avellaneda.

Es una persona con sólida experiencia regional en los temas de desarrollo de la producción primaria y posterior Industrialización, que le permiten disponer de una visión clara de lo que significa la articulación de realidades productivas diferentes en la cadena de valor y la defensa de ambos intereses.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción dedicada a la identificación, coordinación y desarrollo de las cadenas productivas vinculadas con la actividad agropecuaria, agro alimentos y biocombustibles de la provincia, siendo este uno de los cinco motores de la economía provincial.

## Secretaría del Sistema Metalmecánico, Químico, Automoción y Otras Manufacturas

**Valdano, Juan Carlos  
Cayetano**



Abogado recibido en la Facultad de Derecho de la Universidad de Rosario, nació en 1951 y es de la ciudad de Las Parejas. Más allá de su formación profesional, es miembro de una familia de tradición industrial, motivo que lo mantiene permanentemente vinculado al sector manufacturero.

En la actividad privada, posee su estudio profesional y también estuvo vinculado de diversas maneras con varias pymes. En lo institucional participa en las actividades del Centro Industrial de Las Parejas y es miembro fundador de la Fundación CIDETER.

Este menú de actividades lo identifican como una persona con experiencia en la organización de sistemas productivos regionales y al mismo tiempo con formación y experiencia política.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción dedicada a la identificación, coordinación y desarrollo de las cadenas productivas vinculadas con manufacturas industriales de la provincia, siendo este uno de los cinco motores de la economía provincial.

## Secretaría del Sistema de Turismo, Comercio y Servicios

**Nardone, Sebastián Daniel**



Nació en 1952 y es de la ciudad de Rosario. Su actividad profesional se vincula de manera directa con el turismo siendo el primer Director de Turismo de la ciudad de Rosario, directivo del Consejo Intermunicipal Nacional de Turismo (CINATUR). Socio fundador y presidente del Rosario Conventions and Visitors Bureau.

Integra el Plan Estratégico Metropolitano, desarrollando varias investigaciones. Participó además en

diversas actividades internacionales. Es una persona con sólida experiencia en el tema y, al mismo tiempo, con formación y experiencia política.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción dedicada a la identificación, coordinación y desarrollo de las cadenas de valor vinculadas con el desarrollo del turismo sustentable, el comercio interior y los servicios, configurando un esquema fundamental de articulación para las nuevas tendencias del marketing territorial de las comunidades y la provincia, siendo este uno de los cinco motores de la economía provincial

## Secretaría del Sistema de Empresas de Base Tecnológica

**Giorgetti, Rubén Oscar**



Ingeniero Electromecánico recibido en la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela, nació en 1954 y es de la ciudad de Rafaela.

Participó en diversas capacitaciones, análisis e implementaciones de metodologías, diagnósticos y organización de sistemas productivos como: Diagnós-

tico Tecnológico Industrial de la fundación Robo-

tiker (Bilbao, País Vasco); Metodología IMMPAC para diagnóstico de Sistemas de Manufactura del Instituto Politécnico de Monterrey (México), Sistema de Diagnóstico del Capital Humano -SIDCAP de la Fundación de Empresas – Universidad Siglo XXI.

Además tiene una larga trayectoria universitaria tanto cubriendo cargos en cátedras como en funciones directivas. En la actualidad desempeña sus funciones como Gerente del Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela, centro que contó con la participación de la UIA y el BID en sus orígenes. Es un profesional con gran experiencia en identificación y diagnósticos de sistemas productivos tecnológicos y la organización de los mismos.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción dedicada a la identificación, coordinación y desarrollo de las cadenas de valor vinculadas con empresas de nuevos sectores de la economía vinculados con tecnología de la información, electrónica, nuevos sistemas productivos, empresas culturales, siendo este uno de los cinco motores de la economía provincial.

## Secretaría del Sistema, Hídrico, Forestal y Minero

### Biani, Ricardo



Ingeniero Agrónomo, nació en 1950 y está radicado en Rosario. Es un profesional de larga experiencia y reconocida capacidad técnica con especializaciones en el área de desarrollo rural en el país y en el exterior.

Asesor de empresas privadas y miembro del Centro Interdisciplinario para el Desarrollo Humano y Productivo. En la actualidad, pertenece al staff de profesionales de planta del Ministerio de la Producción con el rango de Director General. Es un profesional con gran experiencia en los temas encomendados y de la administración pública.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción dedicada a la identificación, coordinación y desarrollo de las cadenas de sistemas productivos derivados de la actividad Hídrica, Forestal y Minera, siendo este uno de los cinco motores de la economía provincial.

## Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo

### Audagna, Osvaldo Elmo



Técnico Electromecánico, nació en 1955 y está radicado en la ciudad de Rafaela. Amplió su formación con una diversidad de cursos específicos en formación gerencial.

Desempeñó gran parte de su labor privada como empresario y desde 1992 participa en diferentes actividades institucionales de apoyo al desarrollo empresarial integrando comisiones directivas en la Fundación para el Desarrollo Regional, Asociación Parque Industrial de Rafaela, Centro de Desarrollo Empresarial y en la Fundación Instituto Tecnológico de Rafaela.

En estos últimos años preside la Fundación para el Desarrollo Regional y es miembro de la Comisión de Industria del Centro Comercial de Rafaela, donde colabora en diversos proyectos, particularmente los vinculados a la articulación de la formación profesional de las escuelas técnicas con el ámbito empresarial. Es una persona con gran experiencia en las relaciones institucionales y de apoyo al desarrollo.

Tendrá a su cargo una secretaría nueva en el Ministerio de la Producción, dedicada a la coordinación de todas las áreas y servicios que significan un apoyo concreto al desarrollo de la actividad productiva santafesina.

## Secretaría de Integración Regional

### Alarcón, María del Carmen



Nació en 1954 y es de la localidad de Villa Ocampo. Desempeñó funciones en diferentes áreas del gobierno provincial. Como diputada nacional, su función cobró visibilidad a través de su participación activa en defensa de la actividad rural.

Posee experiencia política y participó en las instancias de formación de la región CRECENEA Litoral-CODESUL- (Provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Chaco, Corrientes, Formosa -Argentina- con los estados de Paraná,

Santa Catarina, Río Grande do Sul y Mato Grosso do Sul- Brasil-).

Tendrá a su cargo la integración regional productiva de la Provincia a la Región Centro (Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe) y el fortaleciendo de la relación con la región CRECENEA Litoral-CO-DESUL y el MERCOSUR.

## Subsecretaría Sistema de Administración Financiera

### Zcerevin, Silvia Cristina



Contadora Pública Nacional, nació en el año 1965 y es de la ciudad de Rosario. Posee amplia experiencia en la administración pública desempeñándose como Subdirectora de la Dirección General Administrativa Económica Financiera de la Secretaría de Promoción Social de la Municipalidad de Rosario, actividad en la

que se especializó desde el año 2000, a través de su participación en cursos, seminarios y congresos específicos de la temática.

También se desempeña como Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra Administración de los Organismos del Estado de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario.

En la actualidad complementa su formación profesional cursando la Maestría en Desarrollo y Gestión Territorial de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario y la especialización en Economía Social y Desarrollo Local de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Tendrá a su cargo el sistema financiero, despacho, asuntos jurídico, personal e informática del Ministerio.

## Subsecretaría de Cooperación Internacional

*Dependiente de la Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo*

### Buchara, Sergio



Ingeniero Agrónomo, nació en 1960 y está radicado en la ciudad de Santa Fe. Complementó su formación profesional con la Maestría en Desarrollo Local Rural, y luego se especializó en Cooperación y Relaciones Internacionales.

En la actualidad es director del Proyecto GVC/cooperación Italiana Fortalecimiento de las Agencias de Desarrollo Económico Regional de Rosario, Santa Fe, Reconquista y Ministerio de la Producción de la Provincia; miembro activo de la ONG GVC/cooperación Italiana; ex director de Programas del PNUD, Cooperación Italiana y la Unión Europea en: Nicaragua, Bolivia, Cuba, Vietnam, Guatemala y Argentina.

Posee gran experiencia en cooperación internacional, desempeñando en varias oportunidades funciones en diferentes países de Latinoamérica.

Esta subsecretaría, que ya existe en el Ministerio, será reformulada orientándola a prestar estrecha colaboración a las cinco Secretarías de Sistemas Productivos en la búsqueda de instrumentos y apoyos de la cooperación internacional para mejorar la competitividad de éstos.

## Subsecretaría de Asociativismo, Promoción de la Empresarialidad y Trabajo Decente

*Dependiente de la Secretaría de Servicios de Apoyo al Desarrollo*



### Toselli, Gonzalo

Abogado, nació en 1972 y reside en la ciudad de Sunchoales. Desempeña actividades profesionales en la región, también como profesor titular en el Instituto de Enseñanza Agrotécnica.

En la actividad dirijencial fue Presidente del Centro Comercial Industrial y de la Producción de Sunchales. Como Intendente de la ciudad de Sunchales puso en marcha y desarrolló experiencias en emprendedurismo. Es un profesional con sólida formación profesional, conocimientos amplios y formación política.

Esta subsecretaría cubrirá las funciones de la subsecretaría de cooperativas y mutuales y se ampliará a nuevos campos de suma relevancia para la consolidación y desarrollo de la actividad económica de la provincia tal como la promoción de la empresarialidad y emprendedurismo en la juventud.

Al mismo tiempo se realizará una fuerte promoción para que el desarrollo de la actividad económica se refleje en la calidad de los empleos promocionando el trabajo decente que impulsa la OIT (organización Internacional del Trabajo).

## Relaciones Institucionales y Comunicación Social

### Scabuzzo, Carlos Sergio



Relacionista Público, nació 1960 y es de la ciudad de Rosario. Personal técnico del estado. Llevó adelante asesorías en recursos humanos y comunicación institucional en organismos públicos y privados.

Ex Presidente del Centro Interdisciplinario para el Desarrollo Humano y Productivo. Fue Director Periodístico,

Jefe de Redacción e Integrante de Consejo Editor de medios especializados en Producción y Desarrollo. Integro los equipos técnicos del Programa de Identidad Alimentaria de la Región Rosario dependiendo de la Secretaría de Producción del Municipio de Rosario.

Es Formador de Formadores para el Desarrollo de la Federación Argentina de Institutos Agrotécnicos. Integrante de la comisión de Producción del CEMUPRO.

## Gabinete de Estudio y Areas Especificas

### Martínez, Adriana Mónica



Contadora Publica Nacional y Licenciada en Administración, Universidad Nacional de Rosario, nació en 1959, y está radicada en la ciudad de Rosario.

Integrante de la Comisión de Producción del Centro de Estudios Municipales y Provinciales CEMUPRO. Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR en la carrera de Contador Público y en la de Licenciatura en Administración – Escuela de Economía.

Investigadora categoría V Programa de Incentivos (Decreto 2427/93) Instituto de Investigaciones económicas de la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R. Consultora de Pymes y Mypes de la ciudad de Rosario

Participación en numerosos congresos y proyectos relacionados con apoyo a pymes y micro-pymes y con actividades predominantes en la región Rosario.

Autora de varias publicaciones referidas a la microempresa, la asociatividad como alternativa para el crecimiento y desarrollo de las pymes, el microcrédito, etc.

### Liendo, Mónica Gloria



Contadora Pública Nacional y Licenciada en Administración, nació en 1959 y está radicada en la ciudad de Rosario.

Docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR en la carrera de Contador Público y en la de Licenciatura en Administración.

Participante en la Elaboración de Diagnósticos Territoriales dentro del marco del Plan Integral de Capacitación y Promoción del Empleo “Más y Mejor Trabajo”, promovidos por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación en las localidades de Villa Gobernador Gálvez y San Lorenzo Año 2005 a 2007.

Tutor de Emprendimientos en el “Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo” Pro-

yecto PNUD Arg 03/005 Apoyo al Programa Jefes de Hogar Desocupados. Préstamos BIRF N° 7157 Argentina, Contrato de locación de servicios PNUD Arg 03/005 y Universidad Nacional de Rosario.

Autora de varias publicaciones referidas a los Sistemas de Promoción de las Pequeñas Empresas en el Municipio de Rosario; la Asociatividad como alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes, entre otras.

Consultora en el Programa de Reconversión Empresarial PRE desde año 2002. Consultora de Pymes y Mypes de la ciudad de Rosario. Estudio LML Consultora. Desde 1990 hasta la fecha.

## Quinteros, Norma Beatriz



Contadora Pública Nacional, nació en 1964 y es de la ciudad de Rosario. Especialista en Comercialización. Posgrado en Marketing e Investigación de Mercados.

Miembro de la Comisión de Producción del Centro de Estudios Municipales y Provinciales.

En la actividad privada, es titular a cargo del establecimiento “ El Litoral “, Villaguay , Entre Ríos. emprendimiento agrícola-ganadero dedicado principalmente a la cría de ganado Aberdeen Angus.

## Graciela Isabel Fernández Moccia



Licenciada en Psicología, nació en 1959 en la ciudad de Montevideo, Uruguay.

Diploma de consultoría organizacional y empresarial (Universidad de Empresa) y psicología institucional: educativa, sanitaria, social, con posgrado en la Universidad de la República.

Profesional de amplia trayectoria en la Administración Pública, es Coordinadora Regional por concurso en la Unidad de Recursos Humanos, con supervisión de personal profesional, técnico y docente itinerante en Uruguay.

Su sólida formación profesional y experiencia la han llevado a la Dirección Técnica de Programa O.V.O.Laboral en Administración Pública. Se desempeña como asesora de Recursos Humanos y Psicología Laboral, coordinando actividades, ta-

lleres, ponencias, proyectos de desarrollo local, emprendedurismo y trabajo decente entre organismos estatales y organismos internacionales. Docencia en cátedras de Psicología (Inst. Prof. Artigas) Psicología Organizacional (Turismo), Comunicación Social (Periodismo) en distintos niveles educativos, público y privado.

Su función se orienta básicamente en apoyar al Ministerio a través de la implementación de diversas estrategias para lograr efectividad organizacional considerando el nuevo esquema organizativo y distribución de áreas. Preparación de talleres internos, considerando los valores que se identificaron como compromiso de todos en la nueva gestión, entre otras actividades que se irán generando con la integración y el aporte de todos.



*Este trabajo fue realizado por el Área de Prensa y  
Comunicación Social del Ministerio de la Producción  
del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.*

*Diciembre de 2007*