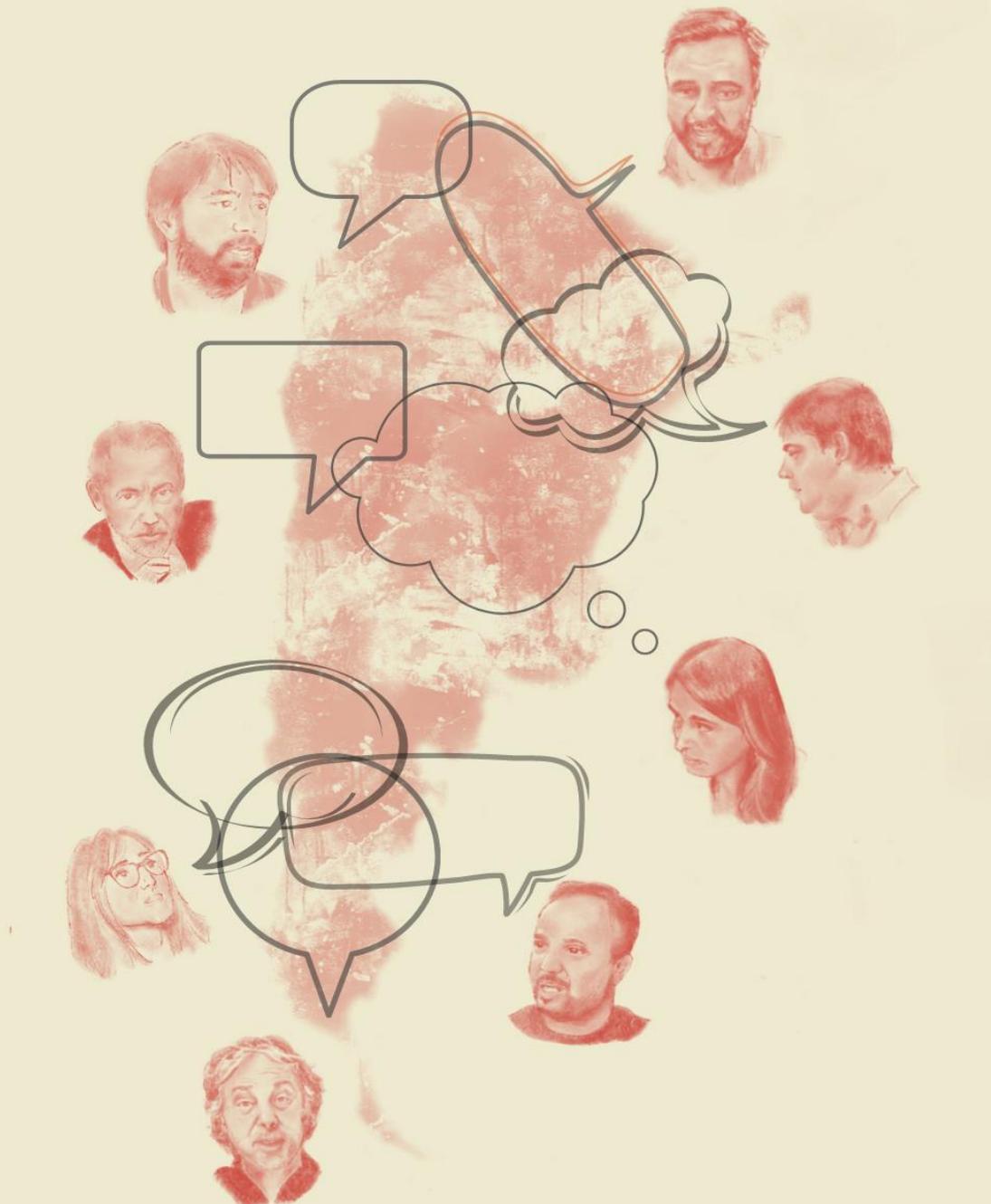


TRABAJO FINAL INTEGRADOR
MÁSTER EN EXTENSIÓN Y DESARROLLO RURAL

“Evaluación de la capacidad institucional en el proceso de implementación de una política pública como instrumento de mejora en las relaciones de articulación estatal ”



MARÍA GABRIELA GÓMEZ CAMPERO



**EL CASO DE ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL EN EL ÁMBITO DEL COMITÉ
TÉCNICO NACIONAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE
MANEJO DE BOSQUES CON GANADERÍA INTEGRADA EN ARGENTINA, EN
EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE LOS AÑOS 2015 AL 2020**



MAESTRANDO
DIRECTOR
CODIRECTORA

MARÍA GABRIELA GÓMEZ CAMPERO
WALTER CUETO
NATALIA MILLÁN

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2024

Tabla de contenido

Agradecimientos	4
Lista de siglas	5
Introducción	6
1. Problema, objetivos del estudio, hipótesis y justificación	8
1.3. Hipótesis	9
1.4. Justificación	9
Capítulo I: Política de estado construida desde la integración de visiones	11
1.1. Contexto político sectorial, institucional y normativo	11
1.2. Antecedentes de la política	12
1.3. Los resultados de gestión del Comité Técnico Nacional	14
Capítulo II: La evaluación de la capacidad institucional a través de la diversidad de percepciones de los actores institucionales	19
2.1. Evaluación de políticas públicas	19
2.2. Capacidad institucional en la evaluación de políticas públicas	20
2.3. Intervención de los actores institucionales en el proceso evaluativo.	23
Capítulo III: Estrategia metodológica	25
Capítulo IV: Hallazgos esperados	28
3.2 Resultados de la investigación	29
a. Dimensión política	30
b. Dimensión diseño	33
c. Dimensión actores	35
d. Dimensión recursos	38
Concluyendo y abriendo nuevas perspectivas	41
Recomendaciones	43
Referencias Bibliográficas	45
Bibliografía	49
Anexos	51
Anexo I: Análisis documental	52
Anexo II: Guías entrevistas	53
Anexo III: Matriz de Resultado de las entrevistas	62

Agradecimientos

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al éxito de este Trabajo de tesis. En primer lugar, agradezco a mi director y codirectora de tesis por sus orientaciones, paciencia y apoyo constante a lo largo de este proceso de investigación.

Mis más profundos agradecimientos también van dirigidos a mis colegas, cuyo estímulo y comentarios constructivos fueron invaluable durante el desarrollo de este proyecto académico. Además, quiero reconocer el apoyo incondicional de mi familia y amigos, quienes siempre estuvieron presentes con palabras de aliento y comprensión.

Quisiera hacer una mención especial a mi amiga Raquelita Videla y a su familia. Su generosidad al brindarme su hogar y su afecto fue el sostén esencial que me permitió perseverar en este camino académico.

Este logro no habría sido posible sin la contribución de todos aquellos que me rodean. A todos ustedes, les estoy profundamente agradecida.

Ahora, con el corazón lleno de gratitud, me dispongo a cerrar este capítulo. Lo hago con la certeza de que lo vivido no ha sido en vano, sino que ha sido una preparación para lo que está por venir. Y es precisamente con esa esperanza y entusiasmo que abro un nuevo capítulo.

Gracias Dios.

Lista de siglas

CAI: Convenio de Articulación Institucional

CCT: Convenios de Cooperación Tripartitos

CTN: Comité Técnico Nacional

CTP: Comité Técnico Provincial

CTPs: Comités Técnicos Provinciales

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

MAGyP: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

MAyDS: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable

MBGI: Manejo de Bosques con Ganadería Integrada

PM: Plan de Manejo

PNMBGI: Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada

SAGyP: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

SAYDS: Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable

SP: Sitios Pilotos

Introducción

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (MAyDS) -en aquel entonces Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Jefatura de Gabinetes de Ministros- y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) -en aquel entonces Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca- lograron un acuerdo formal de articulación institucional el Convenio de Articulación Institucional (CAI) N°32/2015, para llevar a cabo la implementación de la política pública el Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (PNMBGI).

El diseño e implementación del PNMBGI, inició en el año 2015 por parte de los organismos intervinientes en el CAI y en cooperación con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), integrando así, el Comité Técnico Nacional (CTN). Estos organismos representaron a los actores claves en el desarrollo de la política, y los cuales son objeto de estudio de la presente investigación.

Por otra parte, se reconoce que dicho objeto no fue algo externo al investigador, ya que formó parte de la propia experiencia profesional, por lo que la construcción de conocimiento fue surgiendo también, de la interacción entre el investigador y el objeto. Tal es así, que el criterio de búsqueda y de análisis en los avances de implementación de la política, como en la identificación de actores, fue en parte orientado por ésta cercanía.

El objetivo general de este trabajo es evaluar los resultados obtenidos de la implementación del PNMBGI en relación a las dimensiones analíticas –que se presentan en el próximo párrafo- con el fin de conocer la capacidad de articulación entre las instituciones participantes del CTN, en el período comprendido entre los años 2015 al 2020.

Para ello se toma como punto de partida el análisis de la capacidad institucional, basada en cuatro ejes primordiales de estudios inherentes al ámbito del CTN, los cuales representan las siguientes dimensiones: a) Dimensión política: se analizó las agendas institucionales de los integrantes del CTN, con el fin de conocer el grado de compromiso institucional en relación al PNMBGI, b) Dimensión diseño: se evaluó el diseño operativo del CTN, para conocer si estuvo acorde a los objetivos y metas de

ejecución requeridos por el PNMBGI, c) Dimensión actores: se buscó identificar el nivel participativo y de cooperación de los actores institucionales integrantes del CTN, para definir el grado de involucramiento de las instituciones y la d) Dimensión recursos: se relevó los recursos específicos destinados al PNMBGI, para dar cuenta del nivel de compromiso de las instituciones relacionadas en el CTN.

En cuanto al diseño metodológico utilizado, se llevó a cabo una investigación aplicada con enfoque interpretativo. Se integró técnicas de análisis crítico de datos e investigación cualitativa, en base a fuentes de información primaria y secundaria.

El trabajo se organiza en seis secciones, contando la presente introducción. La segunda sección hace referencia al planteamiento del problema, la hipótesis, objetivos del trabajo y la justificación de llevar adelante este estudio. En tercer lugar, se desarrolla el capítulo I que contiene el contexto y antecedentes, los cuales describen y delimitan la investigación. En la cuarta sección, se presenta el capítulo II donde se desarrolla el marco teórico que aborda los aportes realizados por diversos autores, dándole un soporte conceptual al tema de investigación y a la estrategia metodológica empleada. En el quinto apartado, se aborda el capítulo III, el cual se relacionan los resultados de la investigación, descriptos por las dimensiones de análisis.

Finalmente, en el sexto apartado, se exponen las conclusiones a las que se arribó, mediante la selección de aquellas características que describieron de mejor manera las dimensiones para el análisis, elegidas por su relevancia y potencial explicativo; que luego, dieron apoyo para concluir en aportes orientados a mejorar las relaciones de articulación institucional para futuras ejecuciones.

1. Problema, objetivos del estudio, hipótesis y justificación

1.1. Problema

Si bien el PNMBGI tuvo en la Argentina un diseño innovador, pensando un abordaje interinstitucional e integral entre lo ambiental y la producción; en lo operativo, según han expresado actores vinculados a esta política, su implementación presentó dificultades para integrar las capacidades de coordinación, articulación y cooperación interinstitucional que dicha política requiere. Además, de identificar temas que no han sido estudiados en relación a este caso y demandan profundizar al respecto.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es evaluar los resultados obtenidos de la implementación del PNMBGI en relación a distintos aspectos de la política, como su relevancia en las agendas políticas institucionales, diseño, actores y recursos involucrados, con el fin de conocer la capacidad de articulación entre las instituciones participantes del CTN, en el período comprendidos entre los años 2015 al 2020.

1.2.2. Objetivos específicos

- a) Evaluar el nivel de compromiso de las instituciones integrantes del CTN, mediante el análisis de las agendas políticas institucionales.
- b) Analizar el mecanismo de articulación institucional del CTN, en relación a los objetivos y metas planteados para el PNMBGI.
- c) Interpretar la percepción de los actores institucionales, considerados claves para el proceso de ejecución de la política.
- d) Identificar los recursos destinados al desarrollo de la política.

1.3. Hipótesis

Debido a que los intereses de las instituciones intervinientes en el CTN son antagónicos, aquí se postula que esta situación impidió una adecuada implementación del PNMBGI. En consecuencia, se propone que:

- a) Hubo diferenciaciones en los compromisos institucionales, ya que el PNMBGI, no se encuentra contemplado o lo está débilmente en las agendas políticas institucionales, porque se ponen en juego intereses en conflictos vinculados a distintos puntos de vista del sector agroproductivo.
- b) El diseño del modelo de articulación institucional no estuvo acorde a los objetivos y metas planteados en la propuesta del PNMBGI, debido a que no había una definición clara de funciones y responsabilidades de las partes integrantes del CTN.
- c) El nivel participativo y de cooperación de los actores institucionales del CTN fue fluctuante en el tiempo, influenciado por los cambios de gestión.
- d) La falta de compromisos institucionales se ve reflejada en la ausencia de recursos específicos destinados al PNMBGI.

1.4. Justificación

El PNMBGI ofrece un caso privilegiado para examinar como los diversos actores interactuaron, cooperaron, coordinaron y colaboraron a lo largo del proceso de ejecución de una política, mediante un modelo particular de articulación institucional. Así, se ponen de manifiesto los intereses y compromisos asumidos, y las formas en cómo estos afectan o ponen en riesgo la viabilidad y desempeño de la política.

Por otro lado, cabe resaltar que el PNMBGI es una propuesta que aborda un tema emergente, como ser los numerosos desafíos ambientales que demandan el

compromiso de todos los sectores sociales, y principalmente de quienes planifican e implementan políticas públicas. Además, se estaría aportando al cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos en materia de sostenibilidad y medio ambiente. Asimismo, el cumplimiento de estas regulaciones puede abrir oportunidades para el sector productivo, permitiendo acceder a fondos internacionales, programas de cooperación y mercados emergentes relacionados con productos y servicios sostenibles.

Igualmente, la política aún se encuentra en proceso de ejecución, y habiéndose renovado en el año 2022 el acuerdo institucional mediante la Resolución Conjunta N°2/22, el mismo no será considerado como material de análisis para este trabajo, ya que excede al periodotemporal propuesto. Sin embargo, se considera que este estudio podría ser un insumo valioso para la implementación de dicha política de cara al futuro.

Es relevante, en este punto, haber llevado a cabo una revisión crítica y evaluativa de la situación de avance, tomando como punto de partida el espacio donde los actores institucionales interactúan, articulan e intercambian recursos en el ámbito del CTN. Así, se explicita algo que se presume, y hace referencia a la existencia de tensiones y presiones, originadas por intereses institucionales antagónicos, y que obstaculizan el desempeño de la aplicación del PNMBGI.

En este sentido, resulta relevante esta investigación, ya que visibiliza y discute el análisis de la capacidad de interacción institucional para el diseño e implementación de políticas de intervención en el sector agropecuario, que integren aspectos de protección y conservación de los recursos naturales utilizados para su desarrollo. Por ello es un reto importante, para las futuras investigaciones, abordar la formulación de políticas basadas en dicha temática.

Capítulo I: Política de estado construida desde la integración de visiones

1.1. Contexto político sectorial, institucional y normativo

La economía de Argentina ha basado gran parte de su desarrollo en la exportación de recursos naturales, y originando un sistema de infraestructura y de tecnologías de producción agroalimentaria asociadas a aquella condición (Andrade, 2017). Según antecedentes en la materia, las políticas públicas nacionales del sector agropecuario estuvieron desde siempre en concordancia a esta situación, siendo en gran parte impulsadas por la actual SAGyP (Lema, 2018).

En otro sentido, el actual MAyDS, propicia un cambio del paradigma del desarrollo de la economía de Argentina, a través de la promoción de políticas de gran impulso ambiental. Entre ellas, se destaca la Ley Nacional N°26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos (2007) y su Decreto Reglamentario 91/2009 (2009), la misma tiene como objetivos reducir la deforestación, la conservación y la promoción del manejo sostenible de los bosques nativos, y la regulación y gestión responsable del uso forestal.

Complementariamente, se debe reconocer la existencia de otras propuestas que conforman la agenda política del MAyDS, y que van en el sentido de incorporar acciones de avance hacia cambios estructurales de los sistemas de producción agropecuaria, impulsando modelos de producción, que integren no solo aspectos económicos, sino también de protección y recuperación de los recursos naturales, con el fin de lograr el bienestar de las comunidades asociadas al medio (MAyDS, 2017).

En relación al estado de situación de los Bosques Nativos del país, según la Unidad de Manejo del Sistema de Evaluación Forestal (UMSEF) (2019) del MAyDS, registra en las últimas décadas, una disminución significativa en la cobertura boscosa, en especial en las Regiones de Parque Chaqueño, Selva Paranaense, Yungas y Espinal. Se determinó que las principales causas fueron el avance de la frontera agrícola, la expansión urbana, los incendios, las obras de infraestructura y la minería. En consecuencia, se sabe que los impactos generados por la pérdida de cobertura de bosques causan cambios en las emisiones de gases de efecto invernadero y, por ende, sobre el cambio climático, además de efectos negativos sobre la biodiversidad, el bienestar y los medios

de subsistencia de las comunidades locales (MAyDS, 2017).

En este contexto, surgió la necesidad de definir una mirada integral del Estado frente a la continuidad del desarrollo del sector agro productivo nacional, bajo la premisa de lograr cambios en los planteamientos de los modelos de producción, que incorporen práctica de sustentabilidad y conservación de los Bosques Nativos (Peri, 2021).

Sobre esta base, en el año 2015 se concluye en un acuerdo de articulación institucional estatal, entre el MAyDS (en aquel entonces la Secretaria de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Jefatura de Gabinete) y la actual SAGyP (en aquel entonces Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación), con el fin de establecer una estrategia común de lineamientos políticos y técnicos, el CAI N°32/2015, que dio lugar a una propuesta de política pública el PNMBGI, el cual incorpora aspectos ambientales, productivos y sociales en planteamientos de producción silvo-ganaderas, y asimismo, en contemplación con los lineamientos normativos de la Ley Nacional N°26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos.

1.2. Antecedentes de la política

Los antecedentes en el campo de estudio, indicó que la firma conjunta de este CAI, fue un avance sin precedentes en la definición de políticas públicas nacionales que integren aspectos ambientales para el desarrollo de actividades productivas silvo-ganaderas en áreas de Bosques Nativos de Argentina. Por otro lado, indico un logro trascendental en la participación acordada de adoptar la articulación institucional como estrategia de acción política, con el fin de ahondar esfuerzos y definir una agenda común de trabajo para hacer frente a la situación de crisis ambiental en referencia al recurso bosques (Plan de Acción Nacional del Agro y Cambio Climático [PANAyCC], 2019).

El documento del Convenio resulta un hallazgo fundamental para el estudio del tema de investigación, ya que constituye el punto de partida para el análisis y construcción de conocimiento sobre el origen y sentido de la propuesta del PNMBGI.

A partir del análisis de este documento, se tuvieron en cuenta algunas disposiciones que fueron de importancia para este trabajo.

Los mismos hacen referencia a: los Objetivos Estratégicos definidos para el desarrollo de implementación de la política; la creación del CTN integrado por tres representantes de las partes, con el fin de poner operativos los objetivos y metas del PNMBGI; y el Anexo, los *Lineamientos y Principios Generales del Manejo de Bosques con Ganadería Integrada* en concordancia con la Ley 26.331, el cual describe en detalle los planteamientos técnicos.

Con respecto a los actores institucionales integrantes del CTN, se identificó la participación de funcionarios de rol político y técnico, principalmente de la Dirección Nacional de Bosques del MAyDS, de la Dirección de Producción Sostenible de la SAGyP y de la Coordinación Nacional de Investigación y Desarrollo, de la Estación Experimental Agropecuaria (EEA) de Santa Cruz y de Santiago del Estero del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

En referencia a lo que fue el proceso de ejecución del PNMBGI, señalan al CTN como un órgano de articulación y ejecución de la política. En este espacio, los actores institucionales discuten y definen conjuntamente los Planes de Acción Anuales en concordancia con los Objetivos Estratégicos establecidos en el CAI. Estos Planes, consistían en una serie de actuaciones acordadas y planificadas a lo largo del año en curso, en virtud de dar avances a la ejecución de la política en el ámbito nacional y provincial.

Asimismo, el Comité no solo operaba a nivel nacional, sino también articulando con las autoridades provinciales ambientales y de la producción, con el fin de lograr intervenciones en territorio, configurando así, un particular diseño de articulación institucional que opera en distintos niveles e integrando una gran diversidad de actores.

A lo largo del avance del proceso de articulación institucional, se visualizaron los esfuerzos realizados por los actores integrantes del CTN, para lograr la formalización de nuevos acuerdos con jurisdicciones provinciales, en adhesión al CAI. Es decir, que parte de las actividades del CTN en territorio, estaban en relación a la meta de lograr la inserción del PNMBGI. Esta tarea se realizaba principalmente mediante la participación de actividades de difusión, como visitas institucionales a territorio, exposiciones en talleres técnicos, en congresos académicos e integración en comisiones federales del sector agrario, como así también, en otros ámbitos. Su finalidad era interiorizar sobre la propuesta a los distintos actores sectoriales del ámbito público y privado, y por sobre todo, ver las posibilidades de implementación y adaptación en territorio de las prácticas

que promueve el MBGI.

Hasta la fecha, se conoce la existencia de diez provincias que adhirieron al CAI. Entre las provincias, se encuentran las que integran la Región de Parque Chaqueño: Salta, Santiago del Estero, Chaco y Formosa, y las de Región Patagónica: Santa Cruz, Chubut, Tierra del Fuego, Neuquén y Río Negro.

La articulación era formalizada a través de la firma de los Convenios de Cooperación Tripartitos (CCT), entre el actual MAyDS y actual SAGyP de la Nación y las Autoridades de Ambiente y de Producción provinciales.

El principal objetivo del CCT, era colaborar en la revisión y adaptación en territorio de los lineamientos técnicos establecidos en el Anexo del CAI. Asimismo, la creación de un Comité Técnico Provincial (CTP), para lograr los objetivos de implementación y de articulación propuestos por la política.

Una propuesta de adaptación de estos lineamientos a la realidad local era propiciada por el CTN, a través del desarrollo de proyectos productivos experimentales llamados Sitios Pilotos (SP), con el fin de contrastar las particularidades técnicas de los modelos de producción ganadero forestal característicos de la región.

En cuanto a los recursos destinados a la política, no se encontraron registros formales que dieran cuenta de los mismos; sin embargo en los informes institucionales del MAyDS, se hace referencia al financiamiento de algunas de las actividades del CTN, a través de otras partidas presupuestarias provenientes de dicho organismo.

1.3. Los resultados de gestión del Comité Técnico Nacional

Aquí se hace referencia a algunos resultados obtenidos de la gestión del CTN, a lo largo del período de análisis (2015-2020). Para ello, se planteó indicadores con el fin de sintetizar y exponer la información de una manera práctica en relación a los siguientes aspectos:

Fortalecimiento institucional

- Número de reuniones realizadas por parte del CTN: cantidad de encuentros interinstitucionales del CTN, los cuales constituyeron un espacio de diálogo, resolución y acuerdos de las diversas acciones a implementar, como así también, situaciones emergentes durante la ejecución del PNMBGI que requirieron de análisis y consenso de las partes.
- Número de CCT logrados con jurisdicciones provinciales: cantidad de CCT alcanzados con las diferentes provincias para la implementación del PNMBGI en sus jurisdicciones.
- Número de CTPs: cantidad de CTPs conformados efectivamente y formalizados mediante la presentación de alguna documentación probatoria ante el CTN.
- Número de Articulaciones institucionales: indica la cantidad de entidades con la que el CTN logro algún tipo de articulación. Algunas de las organizaciones identificadas son Fundación Vida Silvestre, Fundación Gran Chaco, Secretaria de Agricultura Familiar, INTA Regionales, CONICET, Comisión Nacional Asesora para la Conservación y Utilización Sostenible de la Diversidad Biológica (CONADIBIO), Proyecto Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (Donación BIRF N° TF019086), Proyecto Manejo Sustentable de Tierras en las Zonas Secas del Noroeste Argentino PNUD ARG/14/G55 (MAyDS) y Comisiones del Consejo Federal Agropecuario (REGIONAL NOA, NEA Y PATAGONIA).

Evaluación y monitoreo de la propuesta técnica en territorio

- Número de proyectos de SP: cantidad de SP propuestos por las provincias adheridas al PNMBG en el marco de los CTPs.

De acuerdo a la documentación relevada, se determinó la cantidad de SP distribuidos de la siguiente manera de acuerdo al período analizado.

En el año 2016, sumaban un total de 39 SP que significo en superficie aproximadamente 14.500 hectáreas, entre las provincia de Santiago del Estero, Chaco, Salta y Neuquén.

En el Año 2018, luego de un proceso de análisis y estudio respecto a viabilidad técnica, además de la validación por parte de los integrantes de los CTPs respectivos, se concluyeron en 5 SP en la provincia de Santiago del Estero, 8 SP en la provincia de CHACO, 1 SP en la provincia de Neuquén y 2 SP en la provincia de Chubut.

Por otro lado cabe destacar la selección de dos proyectos que fueron seleccionados por los integrantes de los CTPs de la provincia de Santiago del Estero y Chaco en conjunto con los del CTN, como Unidades Demostrativas de Buenas Prácticas en el Marco del MBGI:

En la provincia de Chaco, el Plan Integral Comunitario (PIC) “Los Labradores” aprobado por la autoridad ambiental de aplicación provincial. Basado en el diseño y ejecución de la modalidad ambiental MBGI.

Cabe resaltar que, para en el año 2020, no se encontraron registros formales que dieran cuenta del desarrollo de actividades por parte de las instituciones, esta situación se explica por la emergencia sanitaria global de COVID-19.

Figura 1 *Infografía de resultados de gestión de CTN*



Fuente: elaboración propia, en base a los informes institucionales del MAyDS y actas de reuniones del CTN

Otros aspectos abordados por el Plan fue en capacitación y en difusión, buscando dar cumplimiento al Objetivo Estratégico 5 de la Cláusula 1ra del Convenio en el que se establece el “Fomento al fortalecimiento de las provincias impulsando la generación de capacidades para la implementación de planes de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada”. En este marco, se desarrollaron las siguientes actividades:

Año 2016

Taller de formación en recursos humanos para la Implementación del Plan Nacional para el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada, entre los días 10 y 14 de octubre, en la Ciudad de Monte Quemado, con la participación de profesionales representantes de las instituciones públicas firmantes de convenios y ligadas al MBGI, entre ellas INTA, Secretaria de Agricultura Familiar, entidades provinciales representantes de las áreas de bosques, de Ganadera y el Proyecto Bosque y Comunidad de las Provincias de Santiago del Estero, Chaco, Salta y Formosa.

Taller de Estrategias de comercialización para productos provenientes de Planes de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada, realizado el 5 y 6 de diciembre de 2016, en la Ciudad de Buenos Aires

Año 2017

Talleres de capacitación sobre los Lineamientos Técnicos del Acuerdo MBGI, en las provincias de Santiago del Estero y Chaco, dirigidos a los técnicos de las agencias encargadas de la formulación de los Planes Integrales Comunitarios (PIC), del Proyecto “Bosques Nativos y Comunidad” (BIRF 8493-AR/PNUD ARG 15/004).

Taller para la adecuación de Lineamientos Técnicos MBGI para la Región Patagónica, en la Ciudad de El Calafate, los días 31/8 y 1/9.

Año 2018

Curso de capacitaciones para el fortalecimiento de las capacidades para la implementación del MBGI en las provincias de Chaco y Tucumán. Promoviéndose además actividades referidas específicamente al MBGI en el marco del IV Congreso Nacional de Sistemas Silvopastoriles, y apoyando la presencia en el mismo de representantes técnicos de las autoridades locales de aplicación (ALAs) de la Ley 26.331 de todo el país y de los Comité Técnicos Provinciales (CTP-MBGI) en

funcionamiento

Año 2019

Taller "MBGI: ajustes para su implementación", 3 y 4 de septiembre, Santiago del Estero.

Taller de adecuación de lineamientos técnicos MBGI para las provincias de Espinal Centro. 10 y 11 de septiembre, La Pampa.

Taller para el desarrollo de la estrategia MBGI en el Espinal Norte. 27 de septiembre. La Paz (Entre Ríos).

Además, cabe resaltar el trabajo logrado para definir un Manual de Indicadores para Monitoreo de Planes Prediales MBGI de la Región Parque Chaqueño. El mismo constituye un sistema de monitoreo para MBGI, el cual se describe como un proceso sistemático de evaluación y análisis de información para seguir el impacto del plan de manejo en el sistema predial intervenido. Evalúa los ambientes físico, biológico, social y económico durante la aplicación de prácticas e inversiones, permitiendo detectar desviaciones y hacer correcciones necesarias. El documento presenta indicadores para planes MBGI a escala predial y propone una metodología para recopilar y analizar información. Los indicadores fueron desarrollados bajo principios de sustentabilidad y consensuados para monitoreo a escala predial, incluyendo 17 indicadores (7 ambientales, 4 socio-económicos, 6 productivos). Finalmente, se buscó brindar una herramienta que ayude a productores y técnicos a evaluar y ajustar sus prácticas, y a organismos gubernamentales a evaluar el impacto en bosques nativos y calidad de vida de las comunidades¹.

¹ <https://inta.gob.ar/documentos/manual-de-indicadores-para-monitoreo-de-planes-prediales-mbgi-region-parque-chaqueno>

Capítulo II: La evaluación de la capacidad institucional a través de la diversidad de percepciones de los actores institucionales

2.1. Evaluación de políticas públicas

La evaluación de políticas públicas es un proceso sistemático y objetivo que busca medir y analizar el impacto, eficacia, eficiencia, pertinencia y sostenibilidad de las políticas implementadas por el gobierno o las organizaciones públicas. En consecuencia, el objetivo principal de la evaluación de políticas públicas, es proporcionar información basada en evidencia para mejorar la toma de decisiones y el diseño de políticas (Jefatura de Gabinete de Ministros, Argentina, 2016).

Ballart (1993), afirma que: “(...) la evaluación de políticas públicas consiste en la aplicación de métodos de investigación sistemáticos con el objeto de examinar el diseño, la implementación y la utilidad de las políticas y programas públicos” (p. 200).

El concepto de evaluación desde una práctica constructiva, incorpora aspectos analíticos y generación de información útil para mejorar aspectos de la definición e implementación de las políticas públicas (Amaya, 2010). Desde este enfoque, se podría señalar a la evaluación como un proceso de aprendizaje que surge tras incluir aspectos de reflexión crítica sobre los aciertos y errores cometidos y la consecuente modificación de los cursos de acción.

Para Arenas (2021), la evaluación es una investigación que busca resolver preguntas sobre temas de política pública: cumplimiento de los objetivos planteados, si las alternativas definidas son las adecuadas, si hay otras opciones posibles de implementar, si el uso de los recursos ha sido correcto y eficiente, y si la implementación del plan ha sido acertada. Además, este mismo autor postula que el proceso de evaluación puede abarcar todas las esferas del ciclo vital de una política, desde su concepción hasta su impacto pasando por su ejecución. Entonces, desde esta perspectiva, se podría decir en términos generales, que la evaluación es como un análisis retrospectivo, que busca producir información sobre lo que ha ocurrido o está ocurriendo. Se compone así, una dinámica de aprendizaje por parte de los actores institucionales y, por lo tanto, los resultados obtenidos de dicho proceso deberían constituir en un medio para la mejora continua.

En este sentido, una política que se encuentra en etapa de ejecución como lo es PNMBGI, hace referencia, según Ballart (1993), a un modelo de evaluación de proceso. El cual se caracteriza por el intento de adaptarse a la concepción de las políticas públicas, como entidades dinámicas que van transformándose en la medida que son llevadas a la práctica. Entonces, se puede esperar que los objetivos iniciales de una política, sufran variaciones. Como así también, puede ocurrir que los recursos utilizados no coincidan con los recursos previstos y, en general, se inicia la política como una *experiencia abierta* de la que se espera aprender de cara al futuro. Por lo tanto, la evaluación deberá centrarse en la identificación y comprensión de los hechos, es decir, en *el proceso*.

Se toma como referencia la bibliografía explorada, que identifica diversos estudios sobre evaluación de políticas públicas enfocadas en el análisis de resultados cuantitativos, en relación a la capacidad burocrática y administrativa de las instituciones. Por otro lado, se ignora el análisis cualitativo en relación a la capacidad de articulación de los organismos, como un factor que también puede intervenir en beneficio o perjuicio del logro de los objetivos y metas de la política. En relación a esto, los hallazgos en términos de la teoría consultada, se tomó el concepto de *capacidad institucional*, con el fin de encuadrar en un marco teórico el objeto de análisis de esta investigación.

2.2. Capacidad institucional en la evaluación de políticas públicas

La capacidad institucional, también conocida como capacidad estatal, es un término que ha evolucionado a lo largo del tiempo en los asuntos de gestión pública. La cual se puede interpretar de diversas formas, dependiendo del enfoque que se quiera analizar del Estado y las diversas interdependencias que lo conforman (Bermúdez, 2018).

Para la autora Bermúdez (2018), el concepto de capacidad estatal trasciende los aparatos burocráticos administrativos del estado, incorporando un segundo componente que se refiere a las relaciones de articulación que estos órganos mantienen con el tejido social circundante.

En sintonía con lo anteriormente expuesto, Repetto (2003), considera que el Estado excede a su aparato burocrático, representando también la arena política en la cual se

procesan intereses e ideologías, tanto internas como externas al entramado organizacional estatal. Esto se identifica como un tipo de capacidad estatal más profundo.

En este sentido, Alonso (como se citó en Completa, 2017) enmarca las capacidades en dos dimensiones básicas: las técnico-administrativas, que realizan una mirada desde adentro del aparato estatal, y la dimensión relacional, la cual observa la relación entre el estado y la sociedad. La primera, analiza las relaciones interinstitucionales, los niveles técnicos de decisión política que promueven la coherencia interna del aparato estatal, los funcionarios y los requisitos indispensables con los que se deben contar, centrados en la cualificación de los funcionarios y la rectitud administrativa. Por su parte, la dimensión relacional analiza la vinculación de las organizaciones estatales en función del contexto socioeconómico en que se desarrollan, donde existen interacciones de diversos actores, que representan distintos intereses y niveles de poder.

Por su parte, Rosas Huerta (2008) presenta un enfoque diferente al enmarcar la capacidad institucional actual del sector público con la *gobernanza*. La define como el conjunto de habilidades de las instituciones para desarrollar sus funciones, adquirir responsabilidades, operar de forma más eficiente y trabajar conjuntamente con otras organizaciones diversas y autónomas. Se destaca lo implícito de las reglas de juego formales, entendidas como las normativas, acuerdos, leyes, convenios y demás que la sustentan. Como así también las informales, es decir, los procesos o prácticas que constituyen los comportamientos de los diversos actores involucrados, las cuales restringen sus actividades y expectativas.

Para esta autora, la capacidad institucional se refiere a la habilidad de las organizaciones para absorber responsabilidades, operar más eficientemente y fortalecer la rendición de cuentas.

Para Completa (2017), el determinar si la institución tiene las capacidades necesarias y suficientes, es muy probable que alcance las metas y objetivos que la harán confiable a los ojos de la sociedad. Por el contrario, si una institución tiene serios déficits de capacidad en los procesos de gestión, su funcionamiento será deficiente, lo que repercutirá directamente en la eficacia y eficiencia de las políticas públicas que se decidirá llevar adelante.

Es importante reconocer que todas las intervenciones que realiza el Estado por medio

de la formulación y posterior ejecución de las políticas públicas, es facilitada si se cuenta con la cooperación de los actores y las instituciones relevantes, que fortalecen las condiciones para que puedan ser desarrolladas. Dichas organizaciones deben contar con capacidad que les permita alcanzar los objetivos propuestos (Bermúdez, 2018).

La construcción de esta capacidad, es a través del fortalecimiento de la organización a partir de su diversidad, pluralismo, autonomía e interdependencia con relación a otras organizaciones en el sistema. En este sentido, construir capacidad institucional significa también promover y crear redes de interacción entre las organizaciones del sector público y privado y las organizaciones no gubernamentales (Rosas Huerta, 2008).

Ahora bien, Bertranou (2015), considera que la evaluación de la capacidad institucional, sola puede ser analizada y apreciada a partir de la especificación de las funciones que un organismo debe cumplir o los objetivos que el mismo debe alcanzar. Es decir que: “No puede analizarse la capacidad estatal en abstracto, sino en relación con los fines e incluso metas que el organismo analizado debe cumplir” (pp. 40-41).

Por lo tanto, se podría decir que la construcción y/o reconstrucción de la *capacidad estatal* es dinámica, cambiante e históricamente condicionada, como expresión de la conflictiva interacción y lucha entre múltiples actores relevantes y grupos por constituirse como tales. No ocurre de una sola vez, sino que está sujeta a múltiples contingencias y vaivenes. Además, está condicionada por la previa selección de ciertos marcos institucionales por parte de los actores (Bermúdez, 2018).

Por lo tanto, con el fin de evaluar la capacidad estatal de las instituciones involucradas, puede ser importante no perderse la diversidad de percepciones de los actores institucionales. Ofrecer al conjunto de actores implicados la posibilidad de incidir en el proceso evaluador y hasta de indicar las cuestiones que deban examinarse, podría ser beneficioso en que los resultados de la evaluación sean de alguna utilidad (Ballart, 1993).

2.3. Intervención de los actores institucionales en el proceso evaluativo.

A partir de lo mencionado en el apartado anterior, cabe preguntarse ¿Qué son los actores institucionales? ¿Por qué es importante la participación de los actores en el proceso de evaluación? Desde Tapella (2007) se identifican los actores:

Como personas, grupos u organizaciones que tienen interés en un proyecto o programa, y entre ellos, se destaca a los actores claves que son usualmente considerados como aquellos que pueden influenciar significativamente (positiva o negativamente una intervención) o son muy importantes para que una situación se manifieste de determinada forma. (p. 3)

En políticas públicas, según Melstner (como se citó en Fuenmayor, 2017) se define como actor o actores:

Un individuo, función, grupo, comité, equipo burocrático, una coalición o incluso el Estado, que busca interferir o moldear una política pública. Asimismo, los actores que participan dentro de una dinámica de una política en juego, se van reconociendo por las posturas de aceptación o rechazo ante una política determinada. (p. 17)

A su vez, los actores interactúan conformando un conjunto de vínculos o de relaciones sociales formando redes, y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos (Tapella, 2007).

Entonces, se podría decir con Kickert, Klijn y Koppenjan (como se citó en Marc, 2008), que la ejecución de una política pública no es el dominio de un solo actor, sino el resultado de la interacción entre muchos, y que además intenta, cada uno de ellos, conducir los resultados hacia sus preferencias, convirtiendo el proceso en algo imprevisible y complejo. Así, es muy probable, como reconocen los autores, que los resultados finales nose parezcan a las intenciones y planes originales.

Llegado a este punto, se podría plantear que en el proceso de evaluación resulta conveniente tener en cuenta el punto de vista de los actores al momento de la evaluación. Precisamente, a través del sentido que dan a los objetos, éstos construyen

su mundo social y, por lo tanto, interfieren de algún modo en el curso de implementación de la política (Tonon, 2008).

Esta decisión se refuerza, en que la comprensión es un método para el análisis de significaciones o sentidos. Requiere el uso de técnicas de comprensión, interpretando la acción social de los individuos. Por lo tanto, se entiende la imposibilidad de eliminar el componente subjetivo en la elaboración del conocimiento (Tonon, 2008).

En definitiva, la evaluación es, desde esta perspectiva, una estrategia de integración y articulación, para analizar las capacidades del estado en términos de efectividad de la articulación institucional. Es el hilo conductor donde pueden confluir los actores involucrados bajo las percepciones individuales. Cuyo objetivo es construir una mirada colectiva de la evolución e impacto de la política, objeto de estudio de este trabajo.

Finalmente, en la actualidad, siguen abiertas y en construcción las discusiones acerca del rol de la evaluación en la capacidad institucional. En este sentido, la evaluación no solo es importante por la información que suministra a todos aquellos interesados en conocer los resultados de una política. Sino, por su efecto de retroalimentación en el proceso de elaboración de la misma. Sus conclusiones y recomendaciones sirven para planificaciones futuras sobre la base de racionalizar la toma de decisiones. De manera que, los resultados obtenidos de este trabajo, concluyan en aportes de mejoras a la política.

Capítulo III: Estrategia metodológica

Para este estudio se llevó a cabo una investigación aplicada de enfoque interpretativo, con el fin de lograr la reconstrucción de conocimiento, a través de la búsqueda de la comprensión del sentido y la orientación de la acción de los actores, durante el proceso de ejecución de la política, de acuerdo a las diferentes dimensiones de análisis. Con respecto a éstas, no se abordaron en su totalidad lo que supone la evaluación de una *implementación interinstitucional*, ya que realizarlo implicaría un esfuerzo que supera ampliamente el objetivo de este proyecto. Sólo se trabajó sobre la selección de aquellas que se consideraron de mayor relevancia, de acuerdo a las hipótesis planteadas. Se asumió como criterio de selección la información disponible de carácter público y los intereses profesionales propios. En consecuencia, la tarea de evaluación sobre la implementación interinstitucional, se centró en las cuatro dimensiones que se consideraron básicas para encontrar propuestas y cursos de acción pertinentes:

- a) Dimensión política: se analizaron las agendas institucionales integrantes del CTN, con el fin de conocer el grado de compromiso institucional en relación al PNMBGI.
- b) Dimensión diseño: se evaluó el diseño operativo del CTN, para conocer si estuvo acorde a los objetivos y metas de ejecución requeridos por el PNMBGI.
- c) Dimensión actores: se buscó identificar el nivel participativo y de cooperación de los actores institucionales integrantes del CTN, para definir el grado de involucramiento de las instituciones.
- d) Dimensión recursos: se relevaron los recursos específicos destinados al PNMBGI, para dar cuenta del nivel de compromiso de las instituciones relacionadas en el CTN.

Por lo que, el diseño metodológico integró técnicas de análisis crítico de datos cualitativos. Esto se hizo con el fin de evaluar la capacidad de articulación institucional entre los organismos involucrados en la implementación de la política pública. Y de esta manera se buscó concluir en un esquema de propuestas, en términos de intervención.

En la primera etapa del desarrollo de la estrategia metodológica, se llevó a cabo una

exploración y análisis documental, apoyado en la hermenéutica como método de comprensión y de producción de conocimiento. Se partió desde una clasificación documental, que ayudó a la sistematización de la información generada. Luego se realizó un proceso de descripción bibliográfica y análisis del contenido, que además resultó en una serie de interrogantes de razonamiento crítico, abordados en la etapa siguiente (ver anexo I Análisis documental).

La etapa cualitativa consistió en la identificación de los *actores claves* y en la elaboración de las entrevistas semiestructuradas, incorporando los interrogantes que surgieron de la etapa anterior.

Sanz (2011) en su trabajo describe los principios básicos de la investigación cualitativa. Entre ellos destaca la importancia del reconocimiento de diferentes versiones de una misma realidad, la búsqueda de sus significados por parte de los actores involucrados en la ejecución de la política. Como así también el reconocimiento del analista como parte del proceso de búsqueda. Por otro lado, se identifica a dicho proceso, combinando distintas técnicas de forma complementaria (experiencia directa, entrevistas, y análisis documental).

Además, el mismo autor destaca, que la muestra de informantes no se ajusta a una representatividad estadística, sino que en este caso, se seleccionaron aquellos informantes privilegiados a partir de criterios directamente relacionados con los objetivos del estudio.

A posterior, se llevaron a cabo once entrevistas mediante encuentros virtuales. Los entrevistados fueron actores que cumplían roles del tipo político y técnico, algunos integrantes del CTN y otros de los CTPs, correspondientes a la autoridad provincial ambiental de las Provincias de Chaco, Santiago del Estero y Salta (ver anexo II-Guía de entrevistas)

Con respecto al tamaño de la muestra, a medida que se avanzaba en el proceso el número de entrevistados fue cambiando. El tipo de muestreo fue no probabilístico, de carácter intencional, ya que se eligieron a los participantes según los criterios de la investigadora y los objetivos propuestos en este estudio. Esto se debe que para la búsqueda de información se tomó como criterio de corte el método de saturación teórica. A partir de haber escuchado ya una diversidad de ideas, al no obtenerse nuevos aportes a partir de nuevas entrevistas u observaciones, se priorizó así la

riqueza de los datos provistos en las entrevistas ya realizadas.

Para procesar los resultados de las entrevistas, se realizó un diseño de matriz de doble entrada, que permitió vincular los ejes temáticos relacionados a las dimensiones analíticas, con las opiniones emitidas de acuerdo al tipo de actor identificado por su rol (técnico y político) (ver anexo III Resultado de las entrevistas).

Capítulo IV: Hallazgos esperados

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos, a partir del análisis del material documental en referencia a la política y a la implementación de las entrevistas.

Durante el proceso de identificación de actores institucionales claves para este proyecto, mediante el uso de las técnicas de *línea del tiempo* y *mapeo de actores*, se observó con claridad los cambios de gestión, y con ello, la dinámica de movimiento de los actores, agregando así un nivel de complejidad al análisis. Para atenuar esta dificultad se llevó a cabo un sondeo mediante charlas informales con los actores para percibir la cercanía que tenían los mismos con la política a analizar, y su interés de participar.

Esta acción derivó en recomendaciones y conexiones con nuevos sujetos para tener en cuenta en la implementación de las entrevistas; también, se pudo percibir el interés de algunos actores en colaborar con el trabajo.

Como resultados negativos, algunos actores se negaron a participar justificándose y otros simplemente no respondieron a la solicitud de cooperación. Incluso hubo casos en que funcionarios institucionales de cargos superiores desconocían de la política o sabían muy poco.

Con respecto a los *actores beneficiarios*, cabe explicar que no se pudo profundizar en la búsqueda de información al no existir registros formales. Por otra parte, a pesar de realizar consultas a algunos funcionarios, que se comprometieron a compartir dicha información, sin embargo, esto no se efectivizó. Quizás este sea un aspecto a tratar en futuros trabajos.

Finalmente, se puede decir que el proceso de identificación de actores institucionales claves fue una investigación en sí misma, y que en efecto, se distinguió un conjunto de actores como claves/accesibles para ser entrevistados.

La experiencia de diálogo con los actores fue bastante enriquecedora; fue necesario adquirir la capacidad de adaptación a las diversas personalidades, y el aprender a trabajar con las palabras del entrevistado y de sus formas de sentir. Como resultado del proceso se logró una recolección de conjunto de saberes individuales, que permitió

construir el sentido social que tienen los actores sobre la política. Además, durante el proceso de diálogo, se dio una construcción de conocimiento surgida a partir del intercambio entre el entrevistado y el investigador, concluyendo en reflexiones conjuntas.

Por otro lado, se reconoce que el objeto de estudio no fue algo externo al investigador, ya que forma parte de la propia experiencia profesional, por lo que la construcción de conocimiento fue surgiendo también de la interacción entre el investigador y el objeto. Dicha experiencia, estuvo en relación al trabajo previo desarrollado en distintos ámbitos. Uno fue a nivel provincial, a cargo de la Dirección de Ganadería de la Provincia de Tucumán de la Subsecretaría de Asuntos Agrarios y Alimentos del Ministerio de Producción. En parte, la experiencia fue gestionar la implementación de la política pública en articulación con la Dirección de Bosques de la Provincia, llevando a cabo la adaptación de los lineamientos propuestos a las condiciones socios productivos territoriales (año 2016-2019). A posterior, la involucración de manera directa al PNMBGI a nivel nacional, como consultora especialista en ganadería en el marco del proyecto del Fondo Cooperativo para el Carbono de los Bosques (FCPF por sus siglas en inglés) en la Dirección Nacional de Bosques del MAyDS (año 2020-2021).

Tal es así, que el criterio de búsqueda y de análisis en los avances de implementación de la política, como en la identificación de actores, fue en parte orientado por esta cercanía.

3.2 Resultados de la investigación

La evaluación de ejecución de la política pública el PNMBGI, debe ser analizada desde el ámbito de la articulación institucional, para evaluar su funcionamiento y los aspectos en que se podría mejorar, con el fin de garantizar eficiencia del accionar público en las futuras ejecuciones.

En el marco del CTN, los actores institucionales en representación del MAyDS, SAGyP e INTA -los cuales cumplen diversas responsabilidades- interactúan e intercambian recursos de diferentes índoles. Entre ellos se encuentran los recursos humanos,

financieros, de información, de infraestructura y entre otros, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas acordados conjuntamente en el marco de la política.

El objeto de este trabajo fue estudiar la capacidad institucional requerida para el eficaz funcionamiento de articulación, en relación con las dimensiones propuestas, las cuales fueron revisadas en el periodo de avance de implementación de la política.

A continuación, se presentan los hallazgos descubiertos que refutan o confirman los presupuestos planteados en correlación de cada uno de los aspectos de la política.

a. Dimensión política

Con respecto a este componente, se suponía cierta diferencia en los compromisos institucionales por parte del actual MAyDS y de la actual SAGyP, ya que el PNMBGI, no se encuentra contemplado o lo está débilmente en las agendas políticas, porque se ponen en juego intereses en conflictos vinculados a distintos puntos de vista del sector agroproductivo.

A partir de lo percibido en las entrevistas, se pudo identificar un conjunto de hallazgos que podrían explicar en líneas generales la hipótesis planteada, validando el reconocimiento por parte de los actores entrevistados sobre la ausencia del PNMBGI en la agenda política de la SAGyP, con excepción del momento de construcción del acuerdo de articulación institucional.

Esta situación está dada, en parte, por el interés de la institución en sostener condiciones de mercados tradicionales del sector agroproductivo. En referencia a este resultado, se citan algunas opiniones, distinguiendo el rol del entrevistado:

Actor político

“En la agenda política del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la política de MBGI no es un tema prioritario, esto puede distinguirse por el fluctuante compromiso, las razones parecen estar en relación a los compromisos de negocios y mercados ya preestablecidos tradicionalmente”.

Actor técnico

“El modelo tradicional de producción silvopastoril está muy internalizado por parte de los actores políticos y de los productores del sector agroexportador. Al parecer hay una intencionalidad firme de seguir en lo mismo por una cuestión de beneficios económicos, además, de estar sostenido sobre una histórica infraestructura desarrollada para tal fin”.

Actor técnico

“En la agenda institucional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, nunca se destacó el tema MBGI, a excepción de la etapa de gestación de la política, la cual culminó en la firma del Convenio Acuerdo”.

Caso contrario, se afirmó que por parte del actual MAyDS, fue un tema desde siempre prioritario en la agenda institucional, y que esto se vio reflejado en la trascendencia de la política a lo largo del periodo.

Actores técnicos, sostienen que:

“El Manejo de Bosques con Ganadería Integrada por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, fue siempre un tema que ocupó la agenda institucional y que trascendió los gobiernos”.

“MBGI está instalado, que es algo muy difícil de lograr tanto en las autoridades nacionales como provinciales, hasta tal punto que desde el año 2021 y actualmente se tienen la totalidad de las provincias en intención de adhesión al acuerdo, en parte impulsado por el interés de acceder al proyecto del Fondo Verde para el Clima”.

“Por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable e INTA se mantuvo el interés y el compromiso a lo largo del período, ya sea a través de la participación en los Comités Técnicos Nacionales y los Comités Técnicos Provinciales, sobre todo el INTA vinculado en los proyectos de territorio”.

“Del acuerdo en un papel a la verdadera política, se basa en la acción y esa acción fue fluctuante. Se reconoce que los actores que participan de este acuerdo tienen intereses y son grupos de peso y alguna otra forma interfieren en el avance del proyecto, por lo

tanto, saber administrar esos intereses, por un lado el sector productivo, con los grupos ganaderos representados por la Rural y otras organizaciones de mucho peso político, y por otro lado, organizaciones ambientalistas y movimientos campesinos que planteaban intereses antagónicos”.

Asimismo, la percepción por parte de los actores institucionales políticos y técnicos, fue coincidente en resaltar la participación y nivel de compromiso de los técnicos en representación del INTA. De hecho, identificaron a la institución como crucial en el desarrollo del soporte técnico de la política, y en su trascendencia a lo largo del tiempo, en parte a través de la incorporación del PNMBGI en la cartera de proyectos del Organismo, como así también, en la implementación en territorio mediante diversas actividades de extensión y divulgación.

Se cita la afirmación de un actor técnico, el cual detalla cómo la política de estudio fue tomando relevancia en la institución:

“En el INTA el plan se instaló de manera estructural, de tal forma que se tiene un proyecto nacional a cargo por un coordinador nacional. El proyecto se validó por seis años más, lo cual esto indica el interés institucional de continuar con el desarrollo de este proyecto. Con ello se reconoce el interés en el desarrollo de la ciencia y técnica de investigación en la temática. Además, a lo largo de estos años se han generado numerosos proyectos de investigación en el ámbito académico como así también oportunidades de beca de desarrollo de trabajo de investigación en el CONICET tomando como caso MBGI, dicho esto se reafirmó la consolidación que hoy tiene este Plan”.

Por otro lado, se hace referencia a la opinión de aquellos actores políticos que reafirman esta explicación.

“El desarrollo y apropiación en el territorio, también tuvo relación al impulso propiciado por técnicos puntuales pertenecientes al INTA local”.

“El INTA fue un actor clave en la implementación en territorio y generación de contenido técnico”.

Otro punto es que fue coincidente entre los actores políticos resaltar la falta de propuestas de políticas ganaderas nacionales y provinciales que integren aspectos

ambientales, como lo propone el PNMBGI. Este hallazgo refuerza la hipótesis, en el sentido que para los entrevistados no existen antecedentes en políticas sectoriales a nivel nacional y provincial, similares al planteamiento de MBGI.

Se citan al respecto, algunas posturas de actores políticos:

“En líneas generales, se sostuvo que las políticas ganaderas tanto nacionales como provinciales nunca tuvieron una visión integral de desarrollo en términos de conservación como lo planteaba el PNMBGI”.

“Inexistencia de una política ganadera a mediano y largo plazo, la misma no está acorde a lo requerido para el desarrollo del sector, se repite una y otra vez lo mismo. Por ejemplo, el financiamiento para incremento de vientres y de superficie de pasturas”.

“Del diagnóstico de la política ganadera de los últimos años se observa repetido los efectos de la no política”.

También, los entrevistados resaltaron la falta de involucramiento de las autoridades provinciales representantes del sector productivo en los CTPs en la Región de Parque Chaqueño. Esta apreciación es considerada por los actores institucionales como un factor influyente en la implementación en territorio del PNMBGI.

b. Dimensión diseño

En esta dimensión, se hace referencia a la premisa en que el diseño del modelo de articulación institucional no estuvo acorde a los objetivos y metas planteados de la propuesta del PNMBGI, debido a que no existía una definición clara de funciones y responsabilidades de las partes integrantes del CTN.

A continuación, se citan algunos juicios emitidos por los actores que cumplen función técnica y política, respectivamente:

“La articulación institucional nacional y provincial mediante la figura de Comité Técnico no llegó a darse según lo esperado. Las dinámicas de intercambio fueron fluctuantes, en gran parte dependían de la afinidad que existía entre los actores que participaban en dichos espacios, tanto a nivel provincial, como nacional”.

“El Comité es un espacio a mejorar que requiere de mayor madurez y de reevaluar los actores participantes. Otra cuestión es que no quedó exento de verse afectado por los cambios de actores en cada gestión y eso generó en la articulación y en la negociación, fluctuaciones. También, la frecuencia de encuentros fue variable, a veces teníamos reuniones de manera activa, ya programadas y hubo otros años donde casi no tuvimos reuniones”.

Otro hallazgo interesante fue en relación al funcionamiento deficiente de los CTPs y su articulación con el CTN. En este aspecto, fue coincidente la opinión de los actores políticos y técnicos.

Actores políticos

“Hubo provincias que adhirieron al Acuerdo, pero nunca pusieron en marcha el Plan, ni llegaron a conformar el Comité”.

“La conformación y adaptación de los Comités Técnicos Provinciales fue débil”.

Actor técnico

“La articulación entre el Comité Técnico Nacional y los Comités Técnicos Provinciales fueron fluctuantes en el tiempo, por diversas razones: la estructura organizacional institucional de las provincias complejizaba el trabajo en territorio. Se detecta compartimentos estancos dentro del estado provincial por la ausencia del ejercicio de trabajar de manera conjunta, y la inexistencia de mecanismo de articulación intergubernamentales”.

Asimismo, se evidenció que el CTN no cuenta con información estadística puntual sobre el número de los proyectos de sitios pilotos experimentales, datos descriptivos y de resultados de implementación del modelo técnico propuesto. Este descubrimiento, apoya el supuesto de mejorar los procedimientos operativos internos, sobre todo en la tarea de generación e intercambio de información entre las instituciones.

Del resultado de las entrevistas de los actores técnicos de las tres instituciones, se exponen las siguientes citas:

“No se cuenta con datos formales sobre avances de los sitios pilotos”.

“En el Sur, los sitios pilotos funcionan impulsados por técnicos del INTA, y en la Región Chaqueña con poco avance, actualmente intentado retomar el vínculo con los mismos”.

“Falta de fortalecer los casos reales de implementación del planteamiento técnico en territorio. Hoy, no se tiene el número exacto de cuánta superficie se encuentra bajo este tipo de sistema, quizás se aproximan a 20 establecimientos en todo el país”.

“Con respecto a los sitios pilotos desarrollados en la Región de Parque Chaqueño, se pretendían que sean proyectos avalados y seguidos de manera participativa en los Comités Técnicos Provinciales, que sirvan a modo de experiencias para intercambios entre los actores mediante un proceso de aprendizaje, pero no se dio según lo esperado. Hubo momentos del período, en algunos casos en que la acción del Comité Técnico Provincial se redujo a un mero control por parte del área de bosques de la provincia para corroborar el cumplimiento de los lineamientos técnicos y del marco normativo jurisdiccional, por lo tanto, los productores titulares de los sitios pilotos consideraron a esto un castigo ya que estaban bajo el control constante de la autoridad provincial. Esto fue considerado contra productivo y en consecuencia el abandono del espacio por parte de los productores. Sin embargo, en este último tiempo, por parte de las autoridades locales provinciales se intentó retomar con otra intención, pero está siendo muy difícil, ya que se rompió el vínculo. A pesar de ello se está fomentando al desarrollo de nuevos proyectos en la región”.

Después de entrevistar a los funcionarios y responsables de la articulación en las tres organizaciones, se logró determinar que el CTN no cuenta con la descripción de los procesos propios de la articulación, tales como flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de éstos que representen las responsabilidades compartidas, que permiten el accionar eficiente y contribuyen a los buenos resultados de la gestión.

Estas opiniones evidencian que faltó visión global de los objetivos del proceso por parte de las instituciones. Se evidenció la ausencia de lineamientos de relevamiento de datos de las experiencias, también se detectó los mecanismos de articulación previstas no hacían foco en el aprendizaje.

c. Dimensión actores

Respecto a los actores intervinientes en la ejecución de la política en el CTN, se analizó el nivel participativo y de cooperación de los actores institucionales, ya que se presupone que fue fluctuante en el tiempo, influenciado por los cambios de gestión. Así, se pueden citar las opiniones al respecto de actores técnicos y políticos de las tres instituciones.

Actores técnicos

“El INTA, siempre tuvo presencia en el CTN, sin embargo, hubo variaciones en cuantos a los representantes involucrados, ya que también es un espacio que se vio afectado por interés políticos”.

“Con cada cambio de autoridad era renegociar, hubo momentos de mucha acción y otros en lo que no”.

“Los cambios de gestión en los organismos ministeriales afectó la renovación del acuerdo: llevó dos años de demora para concretarse en una resolución conjunta (Res. N°2/2022)”.

Actores políticos

“En la primera etapa del proyecto, desde que se gesta el acuerdo hasta antes del cambio de gestión los actores políticos y técnicos tenían una buena relación, se conocían, esto facilitó la posibilidad de articulación entre las instituciones y dio un fuerte impulso de inicio al acuerdo”.

“Los cambios de gestión ocurridos a lo largo del período han llevado a un constante recambio de actores políticos afectando el avance del Plan, el cual fue una situación notable en el MAGyP”.

“Se destacan hitos políticos, principalmente por cambios de gestión a lo largo del período analizado, 3 cambios de gobiernos, con ello los cambios de funcionarios, Ministros, Secretarios y Directores de los organismos intervinientes en la articulación interinstitucional”.

“Con respecto a la participación de las Autoridades estatales en representación del sector productivo/ganadero, tanto a nivel nacional como provincial se ha visto afectada en parte por los cambios de gestión. Lamentablemente con cada cambio significó empezar de cero. La experiencia de estos 6 años indica que fue un retroceso en la mayoría de los casos”.

Asimismo, otras percepciones estuvieron en relación a la afectación del desempeño de los CTPs, también influenciados por los cambios de gobiernos a nivel provincial.

Actores técnicos

“Los cambios de autoridades a nivel provincial dados por los cambios de gestión llevó a variaciones en el interés de los actores políticos, esto afectó el nivel de compromiso asumido en el desarrollo de MBGI en territorio”.

“Los cambios de gestión afectaron la operatoria de algunos Comités. En especial, en el Comité Nacional hubo un período no operativo”.

Actor político:

“En algunas provincias la implementación del Plan se vio favorecida por la presencia de autoridades afines a los gobiernos nacionales”.

Otros resultados a destacar de las entrevistas son las percepciones coincidentes entre los actores respecto al grado de participación del sector privado, éste identificado como los sujetos beneficiarios de la política. Si bien, no es objeto de este trabajo abordar la temática de participación de los actores beneficiarios, pero dada la información relevante obtenida, se decidió exponer estos resultados, que podrían ser utilizados de insumo para la conclusión de aportes de mejora de la gestión del CTN.

Actor técnico

“La participación del sector privado ha sido fluctuante a lo largo del período de análisis, en parte se cree que se debe al conflicto que surgió tras el proceso de Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos en la Región de Parque Chaqueño. Sin embargo, hubo casos que se tomó a MBGI como una alternativa para continuar produciendo bajo los

nuevos requerimientos normativos”.

“Tensiones con el sector productivo, en especial era notable la presión y poder que ejercían las grandes organizaciones de productores, como la Sociedad Rural o agrupaciones de productores empresarios de no adoptar la propuesta, en especial porque consideraban que era una medida de regulación y de freno a la producción. Sumado a los lineamientos regulatorios de la Ley de Bosques”.

Actor político

“La respuesta de adopción por parte del productor fue muy variada: dependía de las condiciones y dimensiones de producción, como así también del nivel de conciencia que tenía el mismo sobre el uso sustentable del bosque”.

De acuerdo a los resultados concluyentes del análisis de las entrevistas de esta sección, reafirman el supuesto planteado, el cual se explica por variaciones en la representatividad institucional en el CTN, como consecuencia de los cambios de gobiernos que supone la prevalencia de los intereses políticos por sobre lo acordado.

d. Dimensión recursos

En esta dimensión se trató la hipótesis en relación a la ausencia de recursos específicos destinados al PNMBGI, dado por la falta de compromisos institucionales.

En referencia a esta hipótesis, se citan algunas opiniones.

Actores políticos

“Ausencia de fondos propios destinados al financiamiento del Plan”.

“En el CTN se llevó a cabo un relevamiento de los recursos que ya disponían cada institución y que podían llegar a financiar indirectamente algunos de estos proyectos”.

Actores técnicos

“A lo largo del período no hubo fondos de financiamiento exclusivo para el desarrollo del Plan, o de algún otro tipo de recurso”.

“A nivel provincial no existían recursos específicos”.

Sin embargo, se obtuvieron algunos hallazgos en vinculación con la identificación de recursos de financiamiento destinados para el desarrollo de los proyectos experimentales de sitios pilotos, propuestos por los CTPs. Entre ellos, los actores institucionales reconocen la designación de fondos provenientes de la Ley Nacional N°26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos. Tras este acierto, se deduce que hubo gestión de recursos por parte de una de las instituciones, como ser el MAyDS, por ser autoridad de aplicación de dicha norma. Asimismo, los entrevistados reafirman que el financiamiento de los proyectos por la Ley Nacional N°26.331, no eran aportes específicos al PNMBGI. En este aspecto, los actores políticos detallan algunos datos que reafirman este hallazgo.

Actores políticos

“Algunos planes MBGI fueron financiados a través de los fondos de la Ley 26.331, pero registrados formalmente como Planes Silvopastoriles, por lo que se desconoce debidamente cuántos y dónde se encuentran ubicados estos proyectos financiados”.

“Para avances de implementación se llegó a hacer uso de los fondos de la Ley de Bosques y del Programa PNUD, principalmente para desarrollar sitios pilotos”.

Otro hallazgo, es que los actores institucionales definieron hacer uso de los recursos ya existentes en el ámbito de cada organismo. Para ello, en el marco del CTN se ejecutó la tarea de llevar a cabo un relevamiento de los instrumentos de fomento de la actividad foresto ganadera que cada una de las instituciones poseía en su cartera de programas y planes, y que sirvieran de apoyo para el desarrollo de la propuesta MBGI.

A continuación, se cita el resultado de la entrevista de uno de los actores técnicos, que participó en el relevamiento de herramientas.

Actor técnico

“Se pretendía hacer uso de los recursos ya existentes que disponía cada institución, como fondos de la Ley de Bosques, Ley Caprina y Ovina, Programa PNUD, etc.”

De acuerdo al análisis de las entrevistas, los resultados confirman el supuesto de la inexistencia de recursos específicos. Sin embargo, los datos provistos no explican en su totalidad que la falta de recursos haya sido consecuencia de la carencia de compromisos institucionales, por lo tanto, en este caso la convalidación del supuesto es parcial.

Concluyendo y abriendo nuevas perspectivas

Un aspecto fundamental a la hora de revisar la implementación de políticas públicas es el grado de capacidad institucional con las que estas cuentan, para poder responder a los objetivos y metas previamente fijados para lo cual fueron formuladas. Esta capacidad puede medirse en función de diversos componentes, para evaluar el grado de eficacia y eficiencia del accionar público.

Luego de analizar los resultados obtenidos de la ejecución del PNMBGI, en los distintos aspectos o dimensiones de la política, se llegó a la conclusión que la situación de avance se vio afectada fundamentalmente por la diferencia del grado de compromiso institucional y político, por parte de los Organismos integrantes del CTN.

Del estudio de la dimensión política, se evidenciaron las fluctuaciones de los compromisos institucionales, en particular de la SAGyP, ya que el PNMBGI tuvo contemplaciones parciales en la agenda política de la institución, debido a los intereses institucionales contrapuestos a lo que plantea la propuesta política.

Los hallazgos en este aspecto fueron:

- la consolidación que tuvo la política en los demás organismos, como ser en el MAyDS e INTA. Esta situación fue dada a través del diseño y ejecución de programas y planes específicos que fueron en apoyo al PNMBGI.
- la implementación en territorio, impulsada por el trabajo de difusión, investigación y extensión que llevó a cabo el INTA.
- la ausencia de políticas públicas sectoriales nacionales y provinciales que integren aspectos ambientales pensados a mediano y largo plazo.

En cuanto a la dimensión diseño, se concluyó en una serie de hallazgos que fueron más allá de lo presupuestado:

- no había definiciones claras de funciones y responsabilidades de los integrantes del CTN y de los CTPs.

- los intereses personales de los actores participantes, afectaron el funcionamiento del proceso de articulación, en parte por priorizar la afinidad política al gobierno de turno.
- inexistencia de herramientas que organicen el procedimiento de articulación.

Del análisis de la dimensión actores se concluye que los cambios de gestión afectaron la representatividad institucional nacional y provincial en los espacios de articulación. Por lo que fue una constante devenir de interiorización de los nuevos actores en la política y la renegociación de las acciones estratégicas para implementación de la política.

A nivel de recursos se afirma la ausencia de los mismos destinados al PNMBGI. Sin embargo, se halló que en ocasiones hubo decisión por parte del MAyDS de destinar desde otras partidas presupuestarias fondos al desarrollo de algunas actividades inherentes a la política.

Recomendaciones

Para poder transformar los desafíos ambientales en oportunidades productivas es necesaria una fuerte coordinación y acción conjunta de las políticas públicas. Por ello en este ítem se abordan aportes que vayan en el sentido de fortalecer la capacidad de articulación inter-institucional para mejorar sus procesos que requiere la ejecución del PNMBGI, en sus distintos aspectos.

Cabe destacar, que estos aportes fueron construidos conjuntamente con los actores entrevistados, y a continuación se detallan:

- Repensar las estrategias de articulación para poder trabajar sinérgicamente entre los distintos actores públicos y privados. En especial, reforzar el involucramiento de los actores productivos en los espacios de discusión y definición de acciones.
- Construir conjuntamente una lógica territorial donde el avance en términos de ambiente y desarrollo productivo surja del reconocimiento y la valorización de la diversidad de realidades sobre la que transcurre la producción foresto-ganaderadel país. Redefiniendo la adaptación de la propuesta de acuerdo a la tipología de productores: grandes, medianos y pequeños.
- Apostar a la co-innovación como estrategia de cambio técnico. Esto requiere la mirada territorial como elemento de partida y la acción coordinada entre los productores, los técnicos privados y las instituciones académicas y de investigación. Cooperar y colaborar para innovar como elemento crucial para avances en la implementación de la política.
- Poner foco en propuestas de transición del planteo productivo tradicional hacia el planteo MBGI.
- Rediseñar el planteo técnico a escalas regionales, tomando como base el Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos, para integrar en bloques a las provincias que constituyen las grandes eco regiones. Desde esta perspectiva se podría ordenar y simplificar los criterios de intervención y trabajar conjuntamente y sinérgicamente con las jurisdicciones integrantes.

- Definir flujograma de procesos, diagrama de flujos, mapa de procesos o descripción de éstos que representen las responsabilidades compartidas, que permiten el accionar eficiente y contribuyen a los buenos resultados de la gestión de los espacios de articulación.
- Rever la representatividad en los espacios de articulación, priorizar la participación de actores de rol técnico e involucrar actores de la sociedad civil, para evitar la fluctuación participativa por los cambios de gestión, como así también la afectación por intereses políticos.
- Es importante de aquí en adelante reforzar el planteo ganadero que forma parte de los lineamientos técnicos, diseñando una propuesta conjunta con el sector ganadero, en sus distintas escalas y representatividad. Cabe resaltar, que existen diversos trabajos de la academia y la ciencia, en referencia al tema de ganadería sustentable, y otra diversidad de conceptos que surgieron tras la revisión de cambios en el sistema productivo, por lo que sería de utilidad integrar dichas experiencias, y lograr robustez de contenido.
- Asegurar el compromiso de destinar recursos específicos para el desarrollo de la política, evaluando las posibilidades que tiene cada institución, no solo en términos monetarios, sino también en el desarrollo de su capacidad para abordar dicha política.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, G. (2007) *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Prometeo Libros. Cap. 1, Buenos Aires. pp. 1-29.
- Amaya, P. (2010, del 9 al 10 de diciembre). La evaluación de las políticas públicas como estrategia para la integración de la acción estatal. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP, La Plata, Argentina. En Memoria Académica*. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.5231/ev.5231.pdf
- Andrade, F. et Al. (2017). *Los desafíos de la agricultura argentina. Satisfacer las futuras demandas y reducir el impacto ambiental*. Ediciones INTA. ISBN 978-987-521-859-8.
- Arenas Caruti, D. (2021). Evaluación de programas públicos. *Serie Gestión Pública*, (87). Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46795>
- Ballart, X. (1993). Evaluación de Políticas Marco conceptual y organización institucional. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)* (80). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=27215>
- Bermúdez Johnson, L. M. (2018). *Evaluación Institucional de la Política Pública de Articulación con la Media, entre el SENA y la Institución Educativa Distrital Magdalena, año 2018* [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Bucaramanga, México]. UAB. https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/13606/2018_Tesis_Laura_Marcela_Bermudez.pdf?sequence=1
- Bertranou, J. (2015). Capacidad Estatal: Revisión del concepto y algunos ejes de análisis y debate. *Revista Estado y Políticas Públicas* N° 4. Año 2015. p 37-59.
- Bilbao, Consuelo E. (2021). *La posición del agro argentino ante la política climática. Tesis de maestría*. Maestría En Derecho y Cambio Climático - CICLO 2018/2019. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Argentina). Buenos Aires, 1 de junio de 2021.
- Carrasco, A. E., et al. (2012). *Capítulo I: Modelo actual de desarrollo agrícola de la Argentina (pág. 8-38). Modelo agrícola e impacto socio ambiental en la Argentina: monocultivo y agro negocios*. AUGM. Serie Monográfica Sociedad y Ambiente: Reflexiones para una nueva América Latina. ISSN 2314-1743.

- Completa, E. (2017). Capacidad estatal: ¿qué tipo de capacidades y para qué tipo de estado? *Revista de Reflexión y Análisis Político*, 22(1), 111-140. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=52251158004>
- Convenio de Articulación Institucional N° 32/2015. (2015). Boletín Oficial de la República Argentina.
- Dirección Nacional de Bosques, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2018). *Resumen ejecutivo. Programa Nacional de Protección de los Bosques Nativos 2018*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resumen_pnrbn_final_0.pdf
- Fuenmayor, J. (2017). Actores en las decisiones públicas: aportes desde el enfoque de análisis de políticas. *Económicas CUC*, 38(2), 43-60.
- Fundación Vida Silvestre Argentina (2017). *Acercando el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada al monte chaqueño. Una herramienta para lograr una producción compatible con la conservación del bosque. Buenas prácticas para una ganadería sustentable. Kit de extensión para el Gran Chaco*. Fundación Vida Silvestre Argentina. Buenos Aires. <http://inta.gob.ar/noticias/manejo-de-bosques-con-ganaderia-integrada>
- Gabinete Nacional de Cambio Climático, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2017). *Plan de acción nacional de bosques y cambio climático*, versión 1, 2017.
- Gabinete Nacional de Cambio Climático, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2017). *Plan de acción nacional de bosques y cambio climático*, versión 1, 2017. https://redd.unfccc.int/files/4849_1_plan_de_accion_nacional_de_bosques_y_cam_bio_climatico_-_argentina.pdf
- Jefatura de Gabinete de Ministros, Argentina. (2016). *Manual de base para la evaluación de políticas públicas* (2.ª ed.). Programa de Evaluación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y Ministerio de Modernización.
- Lema D. (2021). *Políticas agropecuarias y economía en la Argentina*. CIENCIA HOY, revista de divulgación científica y tecnológica de la Asociación Civil Ciencia Hoy. Vol. 29, N° 173.
- Lema D., et al (2018). *Informes de política agropecuaria- Análisis de Políticas Agropecuarias en Argentina 2007– 2016*. Monografía del Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/An%C3%A1lisis_de_pol%C3%ADticas_agropecuarias_en_Argentina_2007-2016_es_es.pdf

- Marc, . (2008). Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2017). *Informe de estado de implementación 2010-2016- Ley N° 26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos- Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos y planes alcanzados por el Fondo Nacional para el Enriquecimiento y la Conservación de los Bosques Nativos-Junio 2017*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_implementacion_2010_-_2016.pdf
- Mónaco, Martín H.; Peri, Pablo L.; Medina, Fernando A.; Colombo, Hernán P.; Rosales, Víctor A.; Berón, Fabio; Manghi, Eduardo; Miño, Mariela L.; Bono, Julieta; Silva, Juan Ramón; González Kehler, Juan J.; Ciuffoli, Lucia; Presta, Florencia; García Collazo, Agustina; Navall, Marcelo; Carranza, Carlos; López, Dardo; Gómez Campero, Gabriela (2021). *Causas e impactos de la deforestación de los bosques nativos de Argentina y propuestas de desarrollo alternativas*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/desmontes_y_alternativas-julio27_1.pdf
- Peri, Pablo L.; Mónaco, Martín; Navall, Marcelo; Colomb, Hernán ; Gómez Campero, Gabriela, Medina, Ariel; Rosales, Victor (2022). *Manejo De Bosques Con Ganadería Integrada (MBGI) En Argentina*. Consejo Nacional de Investigaciones Científica y Técnicas. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/187227/CONICET_Digital_Nro.1d726cd5-5015-42e9-8eb2-b39e97999976_C.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Repetto, F. (2003, 28 al 31 de octubre). Capacidad Estatal: Requisito necesario para una mejor política social en América Latina. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá*. <https://blogs.fcpolit.unr.edu.ar/politicasocial2/files/2018/09/repetto-capacidad-estatal.pdf>
- Resolución Conjunta N°2/2022 (2022) - *Principios y Lineamientos Nacionales para el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada en concordancia con la Ley N°26.331*. Publicado en Boletín Oficial N° 34.907, 26 de abril de 2022, pp. 26.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, (30), 119-134. <https://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
- Tapella, E. (2007). *El mapeo de Actores Claves*. Documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario.

Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

Tonon, G. (2012). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, 8(1). <https://revistaumanizales.cinde.org.co/rlcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/articulo/view/606>.

Bibliografía

- Acuña, C. (2016). *Evaluación de políticas públicas en la Argentina: sentido, actualidad y perspectivas*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto Interdisciplinario de Economía Política IIEP-Baires. ISSN 2451-5728.
- Aprile G., M.E. Periago y F.O. Miñarro (Eds) (2016). *La fauna y los silvopastoriles del Chaco. Analizando el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI) desde una mirada de la conservación de la fauna de los bosques nativos del Chaco*. Boletín técnico de la Fundación Vida Silvestre Argentina, septiembre 2016, BuenosAires.
- Bonnefoy, J.C. y Armijo, M. (2005). *Manual Indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
– ILPES, ISSN 1680-886X.
- Carranza C, Daniele G, Cabello MJ, Peri PL. (2015). *Indicadores para el monitoreo a escala predial en el marco del Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI)*. Informe del taller de expertos. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable.
- Caruti A., D. (2021). *Evaluación de Programas Públicos*. Publicación de las Naciones Unidas. ISSN 1680-8835.
- ForestAR 2030, Mesa de Competitividad Foresto Industrial. (2019). *Plan Estratégico Forestal y Foresto Industrial 2030*. MAyDS, MAGyP, MINCyT.
- Gutiérrez, R. A. (2017). La confrontación de coaliciones sociedad-Estado: la política de protección de bosques nativos en Argentina (2004-2015). *Revista de la Sociedad Argentina de Análisis Político*, 11 (2), 286 – 307. (ISSN 1666-7883)
- Lema D. (2021). Políticas agropecuarias y economía en la Argentina. CIENCIA HOY, revista de divulgación científica y tecnológica de la Asociación Civil Ciencia Hoy. Vol. 29, N° 173.
- Lema D., et al (2018). Informes de política agropecuaria- Análisis de Políticas Agropecuarias en Argentina 2007– 2016. Monografía del Banco Interamericano de Desarrollo.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/An%C3%A1lisis_de_pol%C3%ADticas_agropecuarias_en_Argentina_2007-2016_es_es.pdf

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2014). Resolución N° 277/2014 COFEMA. *Contenidos Mínimos de Planes de Manejo y Conservación y Distribución del Fondo Nacional para el Enriquecimiento y Conservación de los Bosques Nativos*. Buenos Aires, Argentina.

Perea, A. y Carranza C. (2017). *Sustentabilidad del MBGI. Sistemas de monitoreo. EEA*

Manfredi, INTA. https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/INTADig_2ad1fef977ca7d2_b4

Repetto, F. (2003). Capacidad Estatal: requisito necesario para una mejor política social en América Latina. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003.

Resolución Conjunta N°2/2022 (2022) - *Principios y Lineamientos Nacionales para el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada* en concordancia con la Ley N° 26.331. Publicado en Boletín Oficial N° 34.907, 26 de abril de 2022.

Rosas, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura* No. 30, 119-134. México. Recuperado el 23 de julio de 2018, en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200006&lng=es&tlng=es .

Silvetti, F.; Soto, G.; Cáceres, D. M. y Cabrol, D. (2013). *¿Por qué la legislación no protege los bosques nativos de Argentina? Conflictos socioambientales y políticas públicas*. Mundo Agrario. Vol. 13, N° 26. ISSN 1515-5994.

Tonon, G. (2012). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, 8(1). Recuperado a partir de <https://revistaumanizales.cinde.org.co/rlicsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/article/view/606>.

Anexos

Anexo I: Análisis documental

Revisión y análisis documental: DOCUMENTACIÓN NORMATIVA		
Año de publicación	2007	2009
Jerarquía	Nacional	Nacional
Institución	MAYDS	MAYDS
Referencia	Ley N° 26.331 de Presupuestos Mínimos de	Decreto Reglamentario N° 91/2009. Poder Ejecutivo Nacional. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 31.595, Bs As, 16 de febrero de 2009.
Título	Ley Nacional N° 26.331 "Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos"	Decreto Reglamentario
Objetivo/s Principal/es	La Ley tiene como objetivos reducir la deforestación en Argentina, la conservación de los Bosques Nativos, la regulación y gestión responsable del uso forestal, y la promoción del manejo sostenible de los bosques.	La Ley N° 26.331 y su Decreto Reglamentario N° 91/2009. Se crea El Fondo Nacional para el Enriquecimiento y La Conservación de Los Bosques Nativos, el cual tiene entre otros objetivos, compensar a las Jurisdicciones que conservan los bosques nativos, por los servicios ambientales que éstos brindan.
Breve resumen	La Ley determina categorías de conservación de los bosques, crea un fondo fiduciario destinado a la conservación y promoción de manejo responsable de los bosques bajo un modelo de pago por servicios ambientales, y establece autoridades de aplicación cuyo mandato es elaborar datos para monitorear el estado de conservación de los bosques nativos, en coordinación con las provincias. Además, determina que cada jurisdicción deben realizar su propio ordenamiento territorial de bosques nativos, siendo este un punto importante a tener en cuenta en la planificación de actividades (manejo forestal, manejo silvopastoril, entre otros).	
Palabras claves	<ul style="list-style-type: none"> • Principios básicos de la sustentabilidad • Servicios eco sistémicos • Modelo productivo integral y específico • Ordenamiento territorial de bosques nativos • Categorización de bosques nativos • Planes de manejo sostenible • Indicadores de sustentabilidad • Dimensión Socioeconómica y ambiental • Evaluación de impacto ambiental • Estrategia común 	
Observaciones/Preguntas	Dado la relación que guarda la propuesta de MBGI con la Ley N° 26.331, cabe su análisis en profundidad para distinguir el nivel de "concordancia" del PNMBGI con dicha norma, este mismo será planteado en modo de hallazgos.	

Revisión y análisis documental: DOCUMENTACIÓN NORMATIVA		
Año de publicación	2014	2015
Jerarquía	Nacional	Nacional
Institución	Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA)	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de La Jefatura de Gabinete Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
Referencia	Resolución N° 277/2014 COFEMA	Convenio de Articulación Institucional, EXP S05:0008734/2015, CONVENIO N°32/2015. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
Título	Resolución N° 277 Reglamento de Procedimientos Generales Ley N° 26.331.	Convenio de Articulación Institucional entre La Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Jefatura de Gabinete de Ministros y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
Objetivo/s Principal/es	Mediante esta resolución las provincias pueden acceder a los fondos correspondientes del Fondo Nacional para el Enriquecimiento y La Conservación de los Bosques Nativos y presentar la solicitud de financiamiento de Proyectos de Formulación y Planes de Manejo y Conservación de los Bosques Nativos	Documento de formalización del acuerdo de articulación interinstitucional entre el MAGyP y el SAyDS, el cual dio origen al Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada
Breve resumen	Este texto establece los procedimientos generales para la intervención en bosques nativos según la Ley N° 26.331 y su Decreto Reglamentario N° 91/09, reemplazando un reglamento previo. La Autoridad Local de Aplicación debe garantizar que todas las intervenciones en bosques nativos cumplan con lo establecido en la Ley. Se menciona el Plan de Manejo Sostenible como el documento que organiza el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales en un área determinada, incluyendo aspectos ecológicos, legales, sociales y económicos, así como un inventario detallado que permita tomar decisiones sobre silvicultura y medidas de manejo.	
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención • Bosques nativos Titulares • Autoridades Locales de Aplicación (ALA) • Presentación Evaluación • Aprobación • Control • Planes de Manejo Sostenible (PM) • Categorías de conservación • Modalidades de PM: <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechamiento forestal (AF) - Aprovechamiento de productos no madereros y servicios (PNMyS) - Silvopastoril (SP) 	
Observaciones/Preguntas	<p>Si bien el PM contempla la modalidad SP, ¿qué relación posee con los Planes MBGI?</p> <p>¿Los Planes MBGI fueron tratados e incorporados como una tipología más de PM?, ¿éste sustituiría al Plan SP?</p> <p>En uno de los Lineamientos técnicos de MBGI se plantea la liberación de superficie para reserva forrajera, ¿qué tratamiento se le dio a este punto según reglamentación normativo? ¿Dicha intervención podría ser considerada como una práctica de desmonte?</p> <p>¿Cuál fue el criterio de los umbrales de intervención planteados?</p> <p>¿En las convocatorias de COFEMA hubo participación de algún integrante del Comité Técnico Nacional de MBGI?</p> <p>¿Qué relevancia tenía el tema MBGI en el ámbito de COFEMA</p>	

Revisión y análisis documental: DOCUMENTACIÓN NORMATIVA		
Año de publicación	2015	
Jerarquía	Nacional	Nacional-Provincial
Institución	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de La Jefatura de Gabinete Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.	MAYDS-MAGyP-Organismo Provincial (ALA)
Referencia	Anexo Convenio N°32/015 (2015). Principios y Lineamientos Nacionales para el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada, en concordancia con la Ley n° 26.331.	Convenio de Articulación Institucional provinciales
Título	Acuerdo General sobre los Principios y Lineamientos Nacionales para el manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI) en Concordancia con la Ley N°26331.	Convenio de Articulación Institucional provinciales
Objetivo/s Principal/es	Descripción de la propuesta técnica para la implementación del Plan Nacional del Manejo de Bosques con Ganadería Integrada	Documento de formalización del acuerdo de articulación interinstitucional entre el MAGyP y el SAYDS, el cual dio origen al Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada
Breve resumen	Se plantean los principios generales y lineamientos técnicos, como contenido mínimos que deben contemplarse en un planteo productivo ganadero silvopastoril en zonas de bosques nativos	La formalización de la articulación se realizaba mediante la firma de Convenios de Cooperación Tripartitos entre el MAYDS, SAGyP de la Nación y las autoridades provinciales de Ambiente y Producción. El objetivo principal de estos convenios era revisar y adaptar los lineamientos técnicos del CAI en el territorio. Se proponía la creación de Comités Técnicos Provinciales para implementar y articular la política. El CTN promovía la adaptación de estos lineamientos a través de proyectos experimentales llamados Sitios Pilotos, que permitían contrastar los modelos de producción ganadero-forestal con las particularidades de la región.
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> • Principios de sustentabilidad de la ley 26331 • Servicios ecosistémicos • Integración del paisaje • Intervención de ecosistemas modelo productivo integral y específico • Planes MBGI, línea de base o estado inicial • Escala su predial, como de paisaje o regional • Evitar fragmentación del Bosques Nativos • Indicadores de sustentabilidad, dimensión socioeconómica y ambiental • Monitoreo sistemático • Manejo adaptativo a nivel predial • Conectividad a nivel cuenca o de paisaje • Oferta forrajera • Aprovechamiento forestal • Sistema de pastoreo, carga animal • planificación de reservas forrajeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación institucional • CTN (Consejo Técnico Nacional) • Jurisdicciones provinciales • CAI (Convenio de Articulación Institucional) • Difusión • Sitios Pilotos (SP) • Convenios de Cooperación Tripartitos (CCT) • MAYDS (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable) • SAGyP (Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca) • 10. Comités Técnicos Provinciales (CTP)
Observaciones/Preguntas	Dado la relación que guarda la propuesta de MBGI con la Ley, cabe su análisis en profundidad para distinguir el nivel de "concordancia" del PNMBGI con dicha norma, esto mismo será planteado en modo de hallazgo	<p>¿Existía articulación del CTN con los CTP?</p> <p>¿Cómo fue la interacción con las ALA adheridas al Plan?</p> <p>¿Se considera que hubo avances de implementación en cada una estas?</p> <p>¿Existía alguna propuesta de procedimiento de implementación y adaptación técnica de MBGI por parte de las ALA adheridas al Plan?</p> <p>¿Existía alguna estrategia de fomento a las ALA para adhesión al Plan?</p>

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES		
Año de publicación	2015	
Jerarquía	Nacional	Nacional
Institución	INTA, MAyDS Y MAGyP	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de La Jefatura de Gabinete Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
Referencia	Comité Técnico Nacional (CTN)	Carranza C, Daniele G, Cabello MJ, Peri PL. (2015). Indicadores para el monitoreo a escala predial en el marco del Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI). Informe del taller de expertos. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable.
Título	Informe de Ejecución Plan de Acción Anual para implementación del Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada	Informe del taller de expertos. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Indicadores para el monitoreo a escala predial en el marco del Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI).
Autor/es	Integrantes del CTN	Carranza C, Daniele G, Cabello MJ, Peri PL.
Objetivo/s Principal/es	El presente informe resume las actividades desarrolladas en el marco del Convenio de Articulación interinstitucional entre el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable y el Ministerio de Agroindustria de la Nación, Plan Nacional para el manejo de Bosques con Ganadería Integrada.	Del informe se destacan los siguientes puntos: La formalización de adopción de la propuesta de MBGI por parte de las provincias, a través de la firma de Convenios tripartitos. La articulación y procedimientos administrativos de los distintos instrumentos de fomento. Proposición de diseño de un programa de monitoreo, seguimiento y ajuste de la propuesta MBGI
Breve resumen	<p>1. Objetivos estratégicos del Convenio dentro del Plan de Acción Anual: Esto sugiere que el Convenio tiene objetivos específicos delineados en un plan de acción anual. Estos objetivos estratégicos podrían guiar las actividades y metas del CTN a lo largo del año.</p> <p>2. Exposición de resultados y estados de avances de la gestión del CTN: Aquí se indica que se presentaron resultados y estados de avance de la gestión del CTN durante el año. Esto podría incluir informes sobre el progreso hacia los objetivos del Convenio y las actividades realizadas por el CTN.</p> <p>3. Procedimientos, líneas de acción e identificación de sitios potenciales: Se menciona la realización de procedimientos y líneas de acción para identificar sitios potenciales. Esto implica que el CTN está involucrado en la planificación y ejecución de acciones específicas para identificar sitios que puedan ser relevantes para los objetivos del Convenio. Además, se menciona la colaboración con referentes técnicos y funcionarios provinciales, así como también con productores interesados en los sitios identificados. Esto sugiere un enfoque colaborativo y participativo en el proceso de identificación de sitios potenciales.</p>	El documento normativo establece un marco político-institucional a través de un "Convenio de articulación institucional", detallando sobre el Plan Nacional de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (PNMBGI), sus objetivos estratégicos y un modelo técnico que define principios y lineamientos nacionales para actividades ganaderas y forestales en regiones de bosques nativos. Este modelo se presenta como alternativa a los sistemas tradicionales de producción silvopastoriles. Se destaca la importancia de la colaboración entre instituciones para coordinar acciones en territorios de explotación foresto-ganadera, buscando equilibrar objetivos productivos, ambientales y sociales. Se menciona un marco legal que incluye la Constitución Nacional, la Ley Nacional N°26.331 y varios decretos, así como un documento anexo titulado "Principios y Lineamientos Nacionales para el Manejo de Bosques con Ganadería Integrada en Concordancia con la Ley N°26.331".
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos estratégicos • Convenio • Plan de Acción Anual • Resultados • Avances • Gestión • CTN (Consejo Técnico Nacional) • Procedimientos • Líneas de acción • Identificación de sitios potenciales • Referentes técnicos • Funcionarios provinciales • Productores interesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación institucional • Cambio climático • Cambio en el uso de suelo • Pérdida de biodiversidad • Uso sustentable de los Bosques Nativos • Principios de sustentabilidad
Observaciones/Preguntas	****	La categoría II (Amarilla) del OTBN, representada por sectores de bosque nativo de mediano valor de conservación sujetos a diversos usos (aprovechamiento sostenible, turismo, recolección), es la que busca balancear la producción y la conservación. En esta categoría, la producción ganadera es la actividad más común (por ejemplo, aumentó 1,8 millones de cabezas entre 2003 y 2013 en la región chaqueña). Como reflejo de esto, durante el período 2001-2014, la superficie de bosque nativo afectada a Planes de Manejo bajo uso silvopastoril fue de 1.423.194 ha, lo cual representa el 70% del total de planes de manejo financiados por la Ley.

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES		
Año de publicación	2016	2017
Jerarquía	Nacional	Nacional
Institución	INTA, MAyDS Y MAGyP	MAyDS
Referencia	Comité Técnico Nacional	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable (2017). Informe de estado de implementación 2010-2016. Ley N° 26.331 de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos. Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos y planes alcanzados por el Fondo Nacional para el Enriquecimiento y la Conservación de los Bosques Nativos. Bs As, Junio 2017
Título	Informe de Ejecución Plan de Acción 2016	Informe de estado de implementación 2010-2016. Ley N° 26.331
Autor/es	Inés Gómez, Carlos Paz, Rubén Manfredi, Leopoldo Monte, Eduardo Manghi, Marcelo Navall, María Julia Cabello, Guillermo Merletti, Martín Mónaco	Desarrollo Forestal Sustentable y de Monitoreo y Evaluación Forestal de la Dirección de Bosques
Objetivo/s Principal/es	Constitución formal del CTN y definiciones de actividades. El texto menciona la constitución formal del CTN, donde se designan los representantes de las instituciones involucradas. Además, resume las actividades realizadas en el marco del Convenio de Articulación Interinstitucional entre el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable y el Ministerio de Agroindustria de la Nación, relacionadas con el Plan Nacional para el manejo de Bosques con Ganadería Integrada.	El objetivo principal del texto es describir aspectos relacionados con la implementación de la Ley N° 26.331 hasta el año 2016, con un enfoque especial en los resultados relacionados con las áreas de Ordenamiento Territorial, Vinculación y Control, y Manejo Forestal Sustentable de la Dirección de Bosques.
Breve resumen	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución • CTN (Consejo Técnico Nacional) • Representantes • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable • Ministerio de Agroindustria • Convenio de Articulación Interinstitucional • Plan Nacional • Manejo de Bosques con Ganadería Integrada 	Este informe describe aspectos relativos a la implementación de la Ley N° 26.331 hasta el año 2016. Si bien las tareas desarrolladas por el área son múltiples, en el presente informe se pone énfasis en los resultados vinculados a las áreas de Ordenamiento Territorial, Vinculación y Control y Manejo Forestal Sustentable de la Dirección de Bosques.
Palabras claves	****	<ul style="list-style-type: none"> • Ley N° 26.331 • Implementación • Ordenamiento Territorial • Vinculación y Control • Manejo Forestal Sustentable • Dirección de Bosques

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	
Año de publicación	2018
Jerarquía	Provincial
Institución	Establecimiento Particular-INTA- MAYDS
Referencia	Carta Acuerdo Nro. 01/2018 (MBGI)
Título	Carta Acuerdo Nro. 01/2018 (MBGI) "Plan de Desarrollo de Unidades Demostrativas de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada" en la Provincia de Santiago del Estero
Autor/es	El objetivo general del proyecto es desarrollar una unidad demostrativa que contemple la elaboración de una propuesta técnica, ejecución y monitoreo de acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos y actividades contenidas la planificación predial, tomando como referencia los Principios y Lineamientos técnicos previstos en el Convenio de Cooperación N° 32/2015 – Manejo de Bosques con Ganadería Integrada.
Objetivo/s Principal/es	Carta acuerdo firmada con el INTA a través de la Fundación ARGENINTA Delegación Tucumán-Santiago del Estero, en el Marco del "Plan de Desarrollo de Unidades Demostrativas de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada" en la Provincia de Santiago del Estero, para el desarrollo de un SITIO PILOTO de Monte Teresita, financiado por fondos del PROYECTO PNUD.
Breve resumen	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo general • Unidad demostrativa • Propuesta técnica • Ejecución • Monitoreo • Planificación predial • Principios y Lineamientos técnicos • Convenio de Cooperación N° 32/2015 • Manejo de Bosques con Ganadería Integrada
Palabras claves	<p>¿Existía articulación del CTN con los CTP? ¿Cómo fue la interacción con las ALA adheridas al Plan?</p> <p>¿Se considera que hubo avances de implementación en cada una estas?</p> <p>¿Existía alguna propuesta de procedimiento de implementación y adaptación técnica de MBGI por parte de las ALA adheridas al Plan?</p> <p>¿Existía alguna estrategia de fomento a las ALA para adhesión al Plan?</p> <p>¿Porque no hubo avance de adhesión de otras ALA?</p>

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	
Año de publicación	2019
Jerarquía	Nacional
Institución	Dirección de Bosques, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Argentina.
Referencia	Dirección Nacional de Bosques, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2019). Informe del Taller de Adecuación de lineamientos técnicos de la propuesta e indicadores de monitoreo MBGI (Manejo de Bosque con Ganadería Integrada) para planes de la Ley N° 26.331 modalidad silvopastoril en las provincias con bosque de espinal del centro de Argentina. Santa Rosa, La Pampa, Argentina.
Título	Informe del Taller de Adecuación de lineamientos técnicos de la propuesta e indicadores de monitoreo MBGI (Manejo de Bosque con Ganadería Integrada) para planes de la Ley N° 26.331 modalidad silvopastoril en las provincias con bosque de espinal del centro de Argentina. Santa Rosa, La Pampa, Argentina.
Autor/es	Equipo técnico de la Dirección Nacional de Bosques del MAyDS
Objetivo/s Principal/es	El objetivo del texto es describir las prioridades establecidas por el Comité Técnico Nacional, las cuales incluyen: 1. Implementar un Programa de Capacitación para difundir los principales aspectos del Plan en las provincias, con el fin de fortalecerlas y generar capacidades para la implementación de planes de Manejo de Bosques con Ganadería Integrada (MBGI). 2. Establecer y dar seguimiento a los Sitios Piloto identificados por los Comités Técnicos Provinciales. Hasta la fecha, se han seleccionado 39 establecimientos distribuidos en las provincias que firmaron el convenio de cooperación.
Breve resumen	El documento describe: La integración de las políticas sobre el uso del bosque para ganadería a través del Convenio de Articulación Institucional para el "Manejo de Bosques con Ganadería Integrada" representa una oportunidad para la articulación de herramientas de promoción de ambas carteras (Agricultura y Ambiente, a nivel nacional y provincial), para el desarrollo de sistemas de manejo superadores de la dicotomía "producción vs. Ambiente" y para dar respuestas concretas a los conflictos generados.
Palabras clave	Integración • Políticas • Uso del bosque • Ganadería • Convenio de Articulación Institucional • Manejo de Bosques con Ganadería Integrada
Observaciones/Preguntas	****

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES		
Año de publicación	2019	2020
Jerarquía	Nacional	Nacional
Institución	Comité Técnico Provincial	INTA, MAyDS Y MAGyP
Referencia	Informe de reunión extraordinaria de comité provincial de MBGI. (2019). Santiago del Estero	Carranza C, Peri PL., et Al (2020) Manual de Indicadores para Monitoreo de Planes Prediales MBGI Región Parque Chaqueño.
Título	Informe de la reunión extraordinaria de comité provincial de MBGI. Santiago del Estero	Manual de Indicadores para Monitoreo de Planes Prediales MBGI Región Parque Chaqueño.
Autor/es	CTN	INTA, MAyDS Y MAGyP
Objetivo/s Principal/es	En la provincia de Santiago del estero, los días 3 y 4 de septiembre de 2019 se realizó una reunión extraordinaria de comité provincial de MBGI; con la finalidad de llevar a cabo una evaluación y ajustes de los requisitos que regulan la presentación, ejecución y monitoreo de los planes MBGI en la provincia de Santiago del Estero.	El texto presenta un conjunto de indicadores y una metodología para evaluar los planes de Manejo de Bosque con Ganadería Integrada (MBGI) a nivel predial. El MBGI busca mejorar los servicios ecosistémicos en bosques nativos manteniendo los servicios ambientales y culturales. Los indicadores, desarrollados en un proceso participativo, cubren aspectos ambientales, socioeconómicos y productivos. Estos permiten evaluar y ajustar el manejo MBGI en el campo, así como el impacto de los planes de manejo en los bosques y la calidad de vida de la población asociada. Estos indicadores son una guía para la gestión adaptativa y el monitoreo de los planes de manejo, promoviendo la reflexión y el ajuste de prácticas en el campo.
Breve resumen	Durante los talleres, se destacaron recomendaciones clave para mejorar la implementación de los planes de manejo con ganadería integrada. Estas recomendaciones incluyen la simplificación de la información en los planes, la flexibilización de los límites de maquinaria, el desarrollo de tecnología para aprovechar la biomasa y la necesidad de establecer lineamientos claros para la gestión de sitios ecológicos. Estas sugerencias reflejan un compromiso con el desarrollo sostenible y la gestión efectiva de los recursos forestales.	El documento presenta indicadores para planes de Manejo de Bosque con Ganadería Integrada (MBGI) a escala predial, junto con una metodología para recopilar información y analizar estos indicadores. El MBGI es un modelo de gestión sustentable que busca aumentar los servicios ecosistémicos en bosques nativos, manteniendo los servicios ambientales y culturales asociados. La propuesta técnica se basa en el manejo adaptativo y se refleja en un Plan MBGI, que planifica intervenciones en todos los componentes del sistema. Los indicadores, desarrollados bajo principios de sustentabilidad, abarcan aspectos ambientales, socioeconómicos y productivos. Fueron generados en un proceso participativo con expertos y por indicación de la Mesa Nacional MBGI, resultando en 17 indicadores consensuados para la región Chaqueña. Estos indicadores permitirán a productores, técnicos y organismos gubernamentales evaluar y ajustar el manejo MBGI en el campo, así como evaluar el impacto de los planes de manejo en los bosques y la calidad de vida de la población asociada. Se destacan como una guía para la gestión adaptativa y el monitoreo de los planes de manejo, fomentando la reflexión y ajuste de prácticas en el campo.
Palabras clave	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendaciones • Maquinaria • Desarrollo • Tecnología • Biomasa • Lineamientos claros • Gestión • Sitios ecológicos • Compromiso • Desarrollo sostenible • Recursos forestales • Manejo con ganadería integrada 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Manejo de Bosque con Ganadería Integrada (MBGI) • Sustentabilidad • Servicios ecosistémicos • Bosques nativos • Metodología • Evaluación • Impacto • Gestión adaptativa • Monitoreo • Calidad de vida • Reflexión • Ajuste de prácticas.
Observaciones/Preguntas	****	****

Revisión y análisis documental: PUBLICACIONES INSTITUCIONALES	
Año de publicación	2021
Jerarquía	MAYDS
Institución	INTA
Referencia	Carranza C, Peri PL., et Al (2021) Manual de Indicadores para Monitoreo de Planes Prediales de Manejo de Bosque con Ganadería Integrada MBGI Región Patagónica.
Título	Manual de Indicadores para Monitoreo de Planes Prediales de Manejo de Bosque con Ganadería Integrada MBGI Región Patagónica
Autor/es	INTA, MAYDS Y MAGyP
Objetivo/s Principal/es	El objetivo del texto es presentar indicadores de monitoreo a nivel predial para la región Patagónica y proponer una metodología para su recopilación y análisis. Estos indicadores fueron desarrollados de manera participativa con la contribución de diversos expertos y organismos estatales relevantes. Se diseñaron como una guía para productores, técnicos y entidades estatales en el manejo adaptativo de prácticas MBGI, facilitando la determinación de líneas de base y el monitoreo de planes de manejo. Se enfatiza la importancia de evaluar la evolución de los indicadores en el tiempo y referir su estado a umbrales críticos para alertar sobre posibles problemas y ajustar el manejo de manera oportuna. Además, se destaca la necesidad de especificar claramente áreas bajo pastoreo, áreas de conservación y áreas conectoras en el predio, cada una con objetivos diferentes, y los indicadores deben reflejar la situación específica de cada una.
Breve resumen	El informe presenta indicadores de monitoreo a escala predial para la región Patagónica y propone una metodología para su recopilación y análisis. Estos indicadores fueron desarrollados de manera participativa con la contribución de diversos expertos y organismos estatales relevantes. Se diseñaron como una guía para productores, técnicos y entidades estatales en el manejo adaptativo de prácticas MBGI, facilitando la determinación de líneas de base y el monitoreo de planes de manejo. Se enfatiza la importancia de evaluar la evolución de los indicadores en el tiempo y referir su estado a umbrales críticos, lo que permite alertar sobre posibles problemas y ajustar el manejo de manera oportuna. Se destaca la necesidad de especificar claramente áreas bajo pastoreo, áreas de conservación y áreas conectoras en el predio, cada una con objetivos diferentes, y los indicadores deben reflejar la situación específica de cada una.
Palabras claves	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de monitoreo • Escala predial • Región Patagónica • Metodología • Participativa • Manejo adaptativo • Líneas de base • Monitoreo de planes de manejo • Evolución • Umbrales críticos • Problemas • Ajuste • Áreas bajo pastoreo • Conservación • Áreas conectoras • Especificación
Observaciones/Preguntas	****

Anexo II: Guías entrevistas

I. Preguntas de análisis y razonamiento crítico

1. ¿Cuál fue el contexto socio productivo ambiental en que se llevó a cabo este Acuerdo?
2. ¿Cómo se dio origen a este Acuerdo, previo a formalizarse en una política pública?
3. La fecha de firma del Acuerdo se dio en un año electoral, ¿qué expectativas tenían los actores involucrados sobre la implementación y continuidad de la política pública?
4. ¿Qué factores impulsaron a iniciar el diálogo entre ambas instituciones?
¿Cómo se dio esa construcción conjunta?
5. ¿Qué factores se pueden percibir que favorecieron a lograr el Acuerdo?
6. ¿Cómo era la relación entre los actores políticos?
7. ¿Hubo integración del PNMBGI a las agendas políticas de los organismos relacionados a lo largo del período de análisis?
8. ¿Se reconoce la concordancia de la propuesta a Ley Nacional N°26331?
9. ¿Porque se priorizó la Región del Parque Chaqueño?
10. ¿Cómo se pensó en la implementación de la política?
11. ¿Cuál era el mecanismo de articulación institucional acordado?
12. ¿Se contaba con recursos propios? ¿Qué recursos brindó cada organismo?
13. ¿Cuál fue el nivel de participación de los actores en el CTN a lo largo del período?
14. ¿Cómo se percibía al espacio de articulación del CTN?
15. ¿Se lograba avances en este espacio?
16. ¿Era considerado un espacio de decisión política o técnico, o ambos?
17. ¿Cuál era el nivel de participación de los productores en los Comités nacional y provincial?

Anexo III: Matriz de Resultado de las entrevistas

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL POLITICO
Dimensión política	<ul style="list-style-type: none"> • En la agenda política del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, la política de MBGI no es un tema prioritario, esto puede distinguirse por el fluctuante compromiso. Las razones parecen estar en relación a los compromisos de negocios y mercados ya preestablecidos tradicionalmente. • El desarrollo y apropiación en el territorio, también tuvo relación al impulso propiciado por técnicos puntuales pertenecientes al INTA local. • El INTA fue un actor clave en la implementación en territorio y generación de contenido técnico. • En líneas generales, se sostuvo que las políticas ganaderas tanto nacionales como provinciales nunca tuvieron una visión integral de desarrollo en términos de conservación, como lo planteaba el PNMBGI. • Inexistencia de una política ganadera a mediano y largo plazo, la misma no está acorde a lo requerido para el desarrollo del sector, se repite una y otra vez lo misma. Por ejemplo, el financiamiento para incremento de vientres y de superficie de pasturas. • Del diagnóstico de la política ganadera de los últimos años, se observa repetido los efectos de la “no política”. • Hubo poco involucramiento de las autoridades provinciales de la Región de Parque Chaqueño que representan al sector ganadero productivo. • El modelo tradicional de producción silvopastoril está muy internalizado por parte de los actores políticos y de los productores del sector agroexportador. Al parecer, hay una intencionalidad firme de seguir en lo mismo por una cuestión de beneficios económicos, además, de estar sostenido sobre una histórica infraestructura desarrollada para tal fin. • En la agenda institucional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, nunca se destacó el tema MBGI, a excepción de la etapa de gestación de la política, la cual culminó en la firma del convenio acuerdo. • El Manejo de Bosques con Ganadería Integrada por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable, fue siempre un tema que ocupó la agenda institucional y que trascendió los gobiernos.

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL TÉCNICO
Dimensión política	<ul style="list-style-type: none"> • Tema que ocupó la agenda institucional y que trascendió los gobiernos. • MBGI está instalado, que es algo muy difícil de lograr tanto en las autoridades nacionales como provinciales, hasta tal punto que desde el año 2021 y actualmente se tienen la totalidad de las provincias en intención de adhesión al acuerdo, en parte impulsado por el interés de acceder al proyecto del Fondo Verde para el Clima. • Por parte del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable e INTA se mantuvo el interés y el compromiso a lo largo del período, ya sea a través de la participación en los Comités Técnicos Nacionales y los Comités Técnicos Provinciales, sobre todo el INTA vinculado en los proyectos de territorio. • Del acuerdo en un papel a la verdadera política, se basa en la acción y esa acción fue fluctuante. Se reconoce que los actores que participan de este acuerdo tienen intereses y son grupos de peso y alguna otra forma interfieren en el avance del proyecto, por lo tanto, saber administrar esos intereses, por un lado el sector productivo, con los grupos ganaderos representados por la Rural y otras • organizaciones de mucho peso político, y por otro lado, organizaciones ambientalistas y movimientos campesinos que planteaban intereses antagónicos. • Fue una gran oportunidad política y técnica de plantear manejos de conservación en territorio boscoso bajo producción, ya sea forestal y/o ganadero. Lo cual también es un cambio de paradigma a los modelos productivos tradicionales. • En el INTA el plan se instaló de manera estructural, de tal forma que se tiene un proyecto nacional a cargo por un coordinador nacional. El proyecto se validó por seis años más, lo cual esto indica el interés institucional de continuar con el desarrollo de este proyecto. Con ello se reconoce el interés en el desarrollo de la ciencia y técnica de investigación en la temática. Además, a lo largo de estos años se han generado numerosos proyectos de investigación en el ámbito académico como así también oportunidades de beca de desarrollo de trabajo de investigación en el CONICET tomando como caso MBGI, dicho esto se reafirmó la consolidación que hoy tiene este Plan.

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL POLITICO
Dimensión diseño	<ul style="list-style-type: none"> • El Comité es un espacio a mejorar que requiere de mayor madurez y de reevaluar los actores participantes. Otra cuestión es que no quedó exento de verse afectado por los cambios de actores en cada gestión y eso generó en la articulación y en la negociación, fluctuaciones. También, la frecuencia de encuentros fue variable, a veces teníamos reuniones de manera activa, ya programadas y hubo otros años donde casi no tuvimos reuniones. • Hubo provincias que adhirieron al acuerdo, pero nunca pusieron en marcha el Plan, ni llegaron a conformar el Comité. • La conformación y adaptación de los Comités Técnicos Provinciales fue débil. • La propuesta de desarrollo de sitios pilotos en territorio no llegó a lo esperado, principalmente por ineficiencia de recursos tanto a nivel nacional, como provincial. • No estaban claras la operatoria que debían tener los Comités provinciales y nacional. • Los cambios de gestión afectaron la operatoria de algunos Comités. En especial, en el Comité Nacional hubo un período no operativo.

	<p>Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN</p>
<p>Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones</p>	<p>ROL TÉCNICO</p>
<p>Dimensión diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La articulación institucional nacional y provincial mediante la figura de Comité Técnico no llegó a darse según lo esperado. Las dinámicas de intercambio fueron fluctuantes, en gran parte dependían de la afinidad que existía entre los actores que participaban en dichos espacios, tanto a nivel provincial, como nacional. • La articulación entre el Comité Técnico Nacional y los Comités Técnicos Provinciales fueron fluctuantes en el tiempo, por diversas razones: la estructura organizacional institucional de las provincias complejizaba el trabajo en territorio, se detecta compartimentos estancos dentro del estado provincial por la ausencia del ejercicio de trabajar de manera conjunta y la inexistencia de mecanismos de articulación intergubernamentales. • No se cuenta con datos formales sobre avances de los sitios pilotos. • En el sur, los sitios pilotos funcionan impulsados por técnicos del INTA, y en la Región Chaqueña con poco avance, actualmente intentado retomar el vínculo con los mismos. • Falta de fortalecer los casos reales de implementación del planteamiento técnico en territorio. Hoy, no se tiene el número exacto de cuánta superficie se encuentra bajo este tipo de sistema, quizás se aproximan a 20 establecimientos en todo el país. • Con respecto a los sitios pilotos desarrollados en la Región de Parque Chaqueño, se pretendían que sean proyectos avalados y seguidos de manera participativa en los Comités Técnicos Provinciales, que sirvan a modo de experiencias para intercambios entre los actores mediante un proceso de aprendizaje, pero no se dio según lo esperado. • Hubo momentos del período, en algunos casos en que la acción del Comité Técnico Provincial se redujo a un mero control por parte del área de bosques de la provincia para corroborar el cumplimiento de los lineamientos técnicos y del marco normativo jurisdiccional, por lo tanto, los productores titulares de los sitios pilotos consideraron a esto un castigo ya que estaban bajo el control constante de la autoridad provincial. Esto fue considerado contraproducente y en consecuencia el abandono del espacio por parte de los productores. Sin embargo, en este último tiempo, por parte de las autoridades locales provinciales se intentó retomar con otra intención, pero está siendo muy difícil, ya que se rompió el vínculo. A pesar de ello se está fomentando al desarrollo de nuevos proyectos en la región • La propuesta de diseño de articulación interinstitucional estuvo acorde a lo pretendido por el proyecto, ya que involucra organismos gubernamentales en representación a los sectores que tiene relación natural con la esencia del proyecto, pero hubo fallas en lo operativo. • Los sitios pilotos (SP), fue una propuesta para trabajar lo lineamientos en territorio con el enfoque adaptativo según condiciones de la región. Inicialmente se definieron 13 SP, pero actualmente no está todos en funcionamiento como tal. La experiencia que se dan en los SP es fundamental para enriquecer la propuesta técnica.

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL POLITICO
Dimensión actores	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios de gestión ocurridos a lo largo del período han llevado a un constante recambio de actores políticos, afectando el avance del Plan, el cual fue una situación notable en el MAGyP. • En la primera etapa del proyecto, desde que se gesta el acuerdo hasta antes del cambio de gestión los actores políticos y técnicos tenían una buena relación, se conocían. Esto facilitó la posibilidad de articulación entre las instituciones y dio un fuerte impulso de inicio al acuerdo. • Se destacan hitos políticos, principalmente por cambios de gestión a lo largo del período analizado, 3 cambios de gobierno, con ello los cambios de funcionarios, Ministros, Secretarios y Directores de los organismos intervinientes en la articulación interinstitucional. • Con respecto a la participación de las autoridades estatales en representación del sector productivo/ganadero, tanto a nivel nacional como provincial, se ha visto afectada en parte por los cambios de gestión. Lamentablemente, con cada cambio significó empezar de cero. La experiencia de estos 6 años indica que fue un retroceso en la mayoría de los casos. • En algunas provincias la implementación del Plan se vio favorecida por la presencia de autoridades afines a los gobiernos nacionales. • La repuesta de adopción por parte del productor fue muy variada, dependía de las condiciones y dimensiones de producción, como así también del nivel de conciencia que tenía el mismo sobre el uso sustentable del bosque. • El desarrollo y apropiación en el territorio también tuvo relación al impulso propiciado por técnicos puntuales pertenecientes al INTA local

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL TÉCNICO
Dimensión actores	<ul style="list-style-type: none"> • El INTA, siempre tuvo presencia en el CTN, sin embargo, hubo variaciones en cuantos a los representantes involucrados, ya que también es un espacio que se vio afectado por intereses políticos. • Con cada cambio de autoridad era renegociar, hubo momentos de mucha acción y otros en lo que no. • Los cambios de gestión en los organismos ministeriales afectó la renovación del acuerdo, llevó dos años de demora para concretarse en una resolución conjunta, la N°2/2022 • Los cambios de autoridades a nivel provincial dados por los cambios de gestión llevó a variaciones en el interés de los actores políticos, esto afectó el nivel de compromiso asumido en el desarrollo de MBGI en territorio. • Los cambios de gestión afectaron la operatoria de algunos Comités. En especial, en el Comité Nacional hubo un período no operativo. • La participación del sector privado ha sido fluctuante a lo largo del período de análisis, en parte se cree que se debe al conflicto que surgió tras el proceso de Ordenamiento Territorial de Bosques Nativos en la Región de Parque Chaqueño. • Sin embargo, hubo casos que se tomó MBGI como una alternativa para continuar produciendo bajo los nuevos requerimientos normativos. • Tensiones con el sector productivo, en especial era notable la presión y poder que ejercían las grandes organizaciones de productores, como la Sociedad Rural o agrupaciones de productores empresarios de no adoptar la propuesta, en especial porque consideraban que era una medida de regulación y de freno a la producción. Sumado a los lineamientos regulatorios de la Ley de Bosques.

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL POLITICO
Dimensión recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de fondos propios destinados al financiamiento del Plan. • En el CTN se llevó a cabo un relevamiento de los recursos que ya disponían cada institución y que podían llegar a financiar indirectamente algunos de estos proyectos. • Algunos planes MBGI fueron financiados a través de los fondos de la Ley 26.331, pero registrados formalmente como Planes Silvopastoriles, por lo que se desconoce debidamente cuantos y donde se encuentran ubicados estos proyectos financiados. • Para avances de implementación se llegó a hacer uso de los fondos de la Ley de Bosques y del Programa PNUD, principalmente para desarrollar sitios pilotos.

	Opinión de los actores de acuerdo al rol que cumplen en el CTN
Ejes temático de acuerdo a las Dimensiones	ROL TÉCNICO
Dimensión recursos	<ul style="list-style-type: none"> • A lo largo del período no hubo fondos de financiamiento exclusivo para el desarrollo del Plan, o de algún otro tipo de recurso. • A nivel provincial no existían recursos específicos. • Se pretendía hacer uso de los recursos ya existentes que disponía cada institución, como fondos de la Ley de Bosques, Ley Caprina y Ovina, Programa PNUD, etc.