



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

*EDGOP-Especialización en Dirección y Gestión de
Organizaciones Públicas*

Trabajo Final Integrador

Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación

*Análisis de la producción institucional y evaluación específica del rol
desempeñado en aspectos relativos a la Ley Ovina*

Autora: CPN Miriam Noemí Zarza

23/09/2025 – Santa Fe – República Argentina

Índice

Ámbito de Referencia Institucional.....	3
Evolución Histórica del organismo.....	3
Marco Jurídico Institucional que regula el funcionamiento de la organización de estudio	9
Producción de la organización/área/programa. Identificación y cuantificación de la demanda atendida en la organización pública.	15
Explicitación de los objetivos que la organización recibe y/o genera, desde la conducción política de la organización	17
Recursos Humanos de la organización/área/programa	19
Presupuesto de la organización/área/programa.....	25
Encuadre del trabajo.....	31
Eje 1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP).....	31
Eje 2. Descentralización territorial y fortalecimiento de la articulación interinstitucional.....	33
Eje 3. Revisión y mejora de los instrumentos financieros del programa	33
Eje 4. Incorporación de un enfoque integral de seguridad rural y prevención del abigeato ...	34
Eje 5. Promoción del consumo de carne y productos ovinos con identidad territorial	35
Resumen integral de los ejes estratégicos de la propuesta de gestión y fundamentación teórica	35
Eje 1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP).....	36
Eje 2. Descentralización territorial y fortalecimiento de la articulación interinstitucional.....	36
Eje 3. Revisión y mejora de los instrumentos financieros del programa	37
Eje 4. Incorporación de un enfoque integral de seguridad rural y prevención del abigeato ...	37
Eje 5. Promoción del consumo de carne y productos ovinos con identidad territorial	38
Horizonte temporal de impacto esperado	39
Resumen ejecutivo	42
Bibliografía	46

Ámbito de Referencia Institucional

El organismo elegido para este análisis es la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Evolución Histórica del organismo

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (SAGyP) de Argentina tiene una historia institucional marcada por transformaciones políticas y estructurales que reflejan la evolución del país en el ámbito agropecuario, un sector fundamental para el desarrollo económico y social de nuestro país. La evolución del organismo debe entenderse en este marco, el de una Nación que desde sus orígenes se vinculó íntimamente con la actividad agropecuaria, incluso de manera previa a su conformación estatal.

La relación de los seres humanos que poblaron estas tierras con los recursos que brindaba la naturaleza puede verse desde los inicios mismos del poblamiento de América. El mismo se dio por la llegada de los pueblos de cazadores-recolectores que habían comenzado su marcha desde Asia persiguiendo a la megafauna de la que se servían para vivir. Así, en medio de una Glaciación que duró miles de años, atravesaron lo que hoy conocemos como el Estrecho de Bering llegando a Norteamérica y se fueron esparciendo a lo largo y a lo ancho de todo el continente en un proceso que tomó varios milenios.

La delimitación de las fronteras internacionales es un producto del progreso humano en sus formas de relacionarse con los demás y con el mundo y está muy lejos en el tiempo del proceso histórico descrito en el párrafo anterior. Las fronteras que separan a Argentina de los países vecinos se terminaron de definir en el siglo XX¹ y si algo puede decirse con seguridad es que el territorio que quedó por dentro, es decir el territorio nacional, cuenta con una variedad de climas, paisajes y recursos poco común en el resto del mundo. Esto se debe a su enorme extensión latitudinal- más de 3.700 km de norte a sur-, su ubicación en el cono sur de América del Sur y su conformación por distintos sistemas geológicos y climáticos. Esto, claro está, incide de forma completamente beneficiosa en diversidad de recursos naturales con los que se cuenta.

El aprovechamiento de las tierras con sus diferentes características según la zona, y su conjunción con los diferentes climas, fue rápidamente una ventaja para los pobladores y así la actividad agropecuaria fue tomando un cariz particular que pronto la convirtió en el motor del crecimiento económico y demográfico del país.

¹ Aunque el proceso se extendió más de un siglo, se considera que la frontera argentina quedó completamente definida en términos jurídicos y diplomáticos en 1984, con la firma del Tratado de Paz y Amistad con Chile, que resolvió el último gran conflicto fronterizo pendiente por el Canal de Beagle.

Así, a grandes rasgos puede explicitarse que las llanuras pampeanas, con suelos fértiles - molisoles- y relieve plano, favorecen la agricultura extensiva mecanizada de cultivos como soja, maíz, trigo, girasol y la ganadería bovina. Las regiones de monte, sierras y mesetas es decir las zonas de Cuyo, NOA y Patagonia- presentan suelos menos aptos para cultivos intensivos, pero son útiles para la ganadería extensiva caprina, ovina, bovina- y cultivos especializados como vides y olivos. Las áreas con suelos volcánicos permiten cultivos frutales como manzana, pera y cereza, gracias a su buen drenaje y minerales.

A lo antes mencionado deben agregarse los recursos ictícolas, parte de este gran sistema de recursos naturales, que constituyen uno de los sectores con mayor potencial económico y ecológico del país. Argentina cuenta con una de las zonas marítimas más productivas del mundo, el Mar Argentino, ubicado sobre la Plataforma Continental, que ofrece condiciones ideales para la reproducción, cría y migración de numerosas especies marinas. Asimismo, las condiciones hídricas generan cuencas de caudalosos ríos de agua dulce que devienen de aguas marinas, ríos de deshielo, lagos, lagunas, arroyos, etc., todos ellos con sus propios recursos pesqueros.

La diversidad de lo descripto también demuestra una gran complejidad al momento de ser organizado y administrado. Las primeras leyes agrarias Argentinas surgieron en el siglo XIX con la independencia de España y estuvieron principalmente orientadas a la distribución de tierras, la promoción de la inmigración agrícola y la organización del espacio productivo rural. Estas normas sentaron las bases del modelo agroexportador que predominó en el país desde fines del siglo XIX y marcaron el inicio de la intervención del Estado en la cuestión agraria. Puede mencionarse como la primera gran ley agraria Argentina- por aquél entonces estas vastas tierras eran llamadas Provincias Unidas del Río de la Plata- la Ley de Enfiteusis del año 1826 que permitía el alquiler de tierras fiscales por largos períodos, pero sin transferencia de propiedad. La norma buscaba poblar el interior del territorio, pero benefició a los grandes estancieros que compraban gran cantidad de tierras a bajo costo.

Posteriormente, con la idea alberdiana de que “gobernar es poblar” y ya en un momento de mayor institucionalización, los gobiernos que siguieron asentaron las condiciones para que al país llegaran inmigrantes que trabajaran las tierras. La Ley de Colonización y Venta de Tierras Públicas -Ley N° 1.576- de 1884 estableció un régimen para organizar colonias agrícolas con inmigrantes a la vez que permitía vender o arrendar tierras del Estado a extranjeros dispuestos a cultivarlas. Esto tuvo gran impacto en provincias como Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba y configuró el mapa del modelo agroexportador que posicionaría a Argentina en el mercado internacional del trabajo a la vez que consolidaba la figura del colono agrario e impulsaba la agricultura familiar.

Pero el primer antecedente más directo del organismo es la creación del Departamento Nacional de Agricultura bajo el Ministerio del Interior en el año 1871. Su objetivo era la promoción de la actividad agrícola mediante la distribución de semillas, la recopilación de datos estadísticos y la realización de experimentos científicos. Era, en principio, una entidad que tenía fines técnicos y científicos. Los informes iniciales del Departamento, elaborados en los años 1872 y 1873, incluyeron datos detallados sobre la superficie cultivada, información sobre las hectáreas dedicadas a diferentes cultivos, el número y tipo de ganado en distintas regiones, la cantidad y tipo de implementos utilizados en las labores agrícolas, el estado y desarrollo de las colonias impulsadas por el gobierno, sobre el clima que influían en la producción agrícola, caminos, puentes y otras infraestructuras relevantes para el sector, aspectos sobre la población rural, educación y condiciones laborales. (Archivo del Museo Sarmiento, 2025)

Luego, en 1898, bajo la presidencia de Julio Argentino Roca, este departamento se transformó en el Ministerio de Agricultura, con el Dr. Emilio Frers como ministro. Este ministerio asumió un rol clave en la expansión de la frontera agropecuaria- incorporación de tierras cultivables- y en la promoción de políticas públicas para mejorar la producción agrícola nacional. (Ministerio de Economía, 2025)

Emilio Frers, como primer ministro de Agricultura de la Nación, impulsó una serie de iniciativas fundamentales para modernizar la agricultura argentina tales como la creación de escuelas agrícolas y para capacitar a productores y mejorar las técnicas de cultivo, el desarrollo de infraestructura rural como caminos y ferrocarriles para facilitar el transporte de productos, y la fundación de laboratorios de investigación para fortalecer la base científica del sector. Además, desde la Sociedad Rural Argentina, organizó exposiciones ganaderas y fomentó la difusión de innovaciones técnicas, consolidando así un modelo agropecuario moderno y eficiente alineado con el perfil exportador del país.

Es menester comprender que este paquete de medidas viene emparejado con una Segunda Revolución Industrial en su plenitud, que demandaba materias primas para la fabricación de sus productos y mercados para la colocación de los mismos. En este sentido, el Ministerio de Agricultura de la Nación fue una pieza clave en la consolidación del modelo agroexportador argentino a fines del siglo XIX y principios del XX. Su rol fue organizar, promover y regular la producción agropecuaria en función de las necesidades del mercado internacional, especialmente el europeo. A través de políticas de colonización agrícola, fomento técnico, infraestructura rural y estadísticas productivas, el ministerio contribuyó a integrar vastas regiones del país al circuito económico exportador, basado principalmente en granos y carnes. Así, fortaleció la inserción de Argentina en la economía mundial como proveedor de materias primas y consolidó al agro como motor del desarrollo económico nacional.

Como parte de una reestructuración del gabinete nacional, en 1958, durante la presidencia de Arturo Frondizi, el Ministerio de Agricultura fue transformado en la Secretaría de Agricultura y Ganadería, dependiente del Ministerio de Economía lo que indicaría el comienzo de décadas de modificaciones en su estructura y denominación. En 1971, bajo el gobierno de facto de Alejandro Agustín Lanusse, se restableció el Ministerio de Agricultura y Ganadería, aunque su existencia fue breve. En 1973, nuevamente bajo un gobierno de facto, se eliminó el ministerio y se creó nuevamente una secretaría dentro del Ministerio de Economía.

Durante la última dictadura militar en Argentina instaurada en 1976, la Secretaría de Agricultura funcionó alineada con el modelo económico neoliberal impuesto por el régimen, basado en la liberalización del mercado, la apertura externa y la desregulación. En este contexto, el sector agropecuario fue favorecido en su rol exportador, especialmente en cultivos como la soja y el trigo, pero con orientación a favorecer a los grandes productores y grupos concentrados. Se redujo la intervención estatal en los precios y se dismantelaron mecanismos de control como las Juntas Nacionales de Granos y de Carnes. Al mismo tiempo, se debilitó el apoyo a la agricultura familiar y regional, profundizando las desigualdades estructurales del campo argentino. Estas políticas fueron ampliamente apoyadas e impulsadas por el sector terrateniente y sus entidades más representativas, como la Sociedad Rural Argentina, las Confederaciones Rurales Argentinas y Confederaciones de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa. (Fernández, 2018)

En 1983, tras el retorno a la democracia, el presidente Raúl Alfonsín restableció la Secretaría de Agricultura y Ganadería que en 1985 pasó a denominarse Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca- suprimiéndose la Secretaría de Recursos Marítimos y conformándose la Subsecretaría de Pesca- por medio del Decreto 1189/1985.

Con todo lo expresado y la relevancia que ha tenido desde el nacimiento de este país la actividad agrícola, parece llamativo que muchos gobiernos hayan decidido disminuir el presupuesto dirigido al tema- que es resumidas líneas es lo que sucede cuando un Ministerio pasa a rango de Secretaría-, aunque pueden entenderse las medidas en el contexto del siempre cambiante contexto político y económico vernáculo. Por ejemplo, la categoría de Secretaría después del último gobierno de facto respondió entre otros factores, a la enorme deuda externa contraída por aquél.

En el año 2009 a través del Decreto 1366, la Secretaría recuperó el rango ministerial y establece el siguiente organigrama, según Anexo:

- “XXIV. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA
- SUBSECRETARIA DE COORDINACION TECNICA Y ADMINISTRATIVA
- SECRETARIA DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA
- SUBSECRETARIA DE AGRICULTURA
- SUBSECRETARIA DE GANADERIA

- SUBSECRETARIA DE PESCA Y ACUICULTURA
- SECRETARIA DE DESARROLLO RURAL Y AGRICULTURA FAMILIAR
- SECRETARIA DE RELACIONES INSTITUCIONALES
- SUBSECRETARIA DE COORDINACION INSTITUCIONAL
- SUBSECRETARIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL”

Bajo la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca se establecen sus Objetivos:

“1. Elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de producción, comercialización, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, coordinando y conciliando los intereses del Gobierno Nacional, las provincias y los diferentes subsectores.

2. Promover la utilización y conservación de los agroecosistemas y recursos naturales destinados a la producción agrícola, frutihortícola, ganadera, forestal y pesquera a fin de acrecentar el capital productivo del país y el desarrollo económico del sector.

3. Realizar el seguimiento de la producción, de los mercados nacionales e internacionales y de los programas, proyectos y actividades de su competencia.

4. Entender en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo, promoción, calidad, bioseguridad y sanidad de productos, industrializados o no, para consumo alimentario de origen animal o vegetal.

5. Intervenir en lo relativo a la aplicación de la política comercial interna de productos agropecuarios.

6. Controlar la aplicación de los marcos regulatorios y el cumplimiento de las prestaciones de los servicios públicos del sector agropecuario que son brindados por el sector privado.

7. Promover y desarrollar la actividad hípica, controlando la aplicación de las normas referidas a dicha actividad e impulsando el conocimiento de la producción nacional de ejemplares equinos en el exterior.

8. Coordinar, en el ámbito de su competencia, acciones con las distintas regiones del país a fin de desconcentrar la ejecución de las políticas de la jurisdicción y facilitar la integración con los distintos sectores del quehacer agropecuario, agroindustrial, forestal, alimentario, pesquero y acuícola.

9. Promover la creación de un sistema integral de gestión agropecuaria a fin de permitir la actuación coordinada de la Secretaría y los organismos descentralizados de la jurisdicción.

10. Actuar como Autoridad Nacional de Aplicación y Contralor de la Ley N° 9643, en lo relativo a Warrants y Certificados de Depósito.

11. Entender en el estudio de los distintos factores que afectan el desarrollo de la actividad agropecuaria y forestal y de las agroindustrias asociadas, la evaluación de sus tendencias, tanto

en el país como en el exterior, proponiendo aquellas medidas de carácter global o sectorial que posibiliten impulsar el desarrollo de dicha actividad.

12. Entender en la ejecución de políticas de promoción, desarrollo y financiamiento de las actividades agrícolas, ganaderas y forestales, de las agroindustrias asociadas procurando la sostenibilidad de los recursos naturales.

13. Entender en la aplicación de la normativa vigente relativa al tratamiento de emergencia y/o desastre agropecuario, en coordinación con otros organismos competentes.

14. Asistir al MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA en la supervisión de los programas, proyectos y actividades del INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA, el INSTITUTO NACIONAL DE SEMILLAS, el INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION Y DESARROLLO PESQUERO, el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA, el INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA y la OFICINA NACIONAL DE CONTROL COMERCIAL AGROPECUARIO y en la evaluación de sus desempeños.

15. Entender en la propuesta y ejecución de la política de fomento y regulación de la pesca y acuicultura, así como también la industrialización, comercialización y transporte de sus productos.

16. Entender en la celebración de acuerdos bilaterales y/o multilaterales que permitan una mejor administración, conservación y ordenamiento de los recursos, incluyendo los de alta mar e intervenir en las negociaciones internacionales en las que se traten temas de interés para la actividad.

17. Entender en el estudio de los distintos factores que afectan el desarrollo de la producción de alimentos y de las agroindustrias, evaluar sus tendencias, tanto en el país como en el exterior, proponiendo aquellas medidas de carácter global o sectorial, que posibiliten impulsar el desarrollo de dichas actividades.

18. Elaborar y ejecutar programas destinados a atender la problemática del productor agropecuario, el desarrollo regional y territorial rural, procurando el arraigo y la inclusión social.

19. Entender en las políticas y medidas a adoptar en el área de los recursos genéticos para la alimentación y la agricultura, en la promoción, conservación y regulación de las especies y recursos genéticos de los agroecosistemas.

20. Entender en las autorizaciones de liberación al medio y comercialización de organismos genéticamente modificados para uso agropecuario.

21. Intervenir en las situaciones contempladas en la Ley de Defensa de la Competencia N° 25.156, cuando involucren al productor agropecuario.”

Esta reestructuración permitió una mayor autonomía y capacidad de gestión en el sector agropecuario y estuvo íntimamente ligada al inestable vínculo entre el gobierno de la entonces Presidenta de la Nación, Cristina Fernández de Kirchner y el sector agrícola. Es recordable como ejemplo para entender las modificaciones y el énfasis en la reestructuración de las instituciones relativas al tema, el conflicto por las retenciones móviles, que en líneas generales enfrentó a los productores agropecuarios con el gobierno.

En 2015 bajo la presidencia de Mauricio Macri y en un intento de moderada reforma del aparato estatal el ministerio fue transformado nuevamente en la Secretaría de Agroindustria esta vez dentro del Ministerio de Producción y Trabajo, hecho que le devolvió el status ministerial con el cambio de presidencia en el año 2019.

En el organigrama actual, el organismo es la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca y está dentro de la órbita del Ministerio de Economía, contando con cuatro subsecretarías: de Recursos Acuáticos y Pesca, de Producción Agropecuaria y Forestal, de Mercados Agroalimentarios e Inserción Internacional, y de Economías Regionales y de Pequeños y Medianos Productores.

Marco Jurídico Institucional que regula el funcionamiento de la organización de estudio

Antes de comenzar a describir y analizar el marco normativo que regula a la Secretaría de Agricultura, ganadería y Pesca, es menester realizar algunas aclaraciones.

La doctrina especializada se ha encargado por años de estudiar, definir y delimitar a la Administración Pública. Por ejemplo, para Balbín (2007) la administración pública es un elemento esencial del Estado y se traduce en una organización o sistema de órganos y actividades a través de los cuales el Estado ejecuta su voluntad, en particular, las decisiones tomadas por el poder legislativo y el poder ejecutivo. En este sentido, no solo se limita a la ejecución de normas y actos administrativos, sino que también está involucrada en la tutela de los derechos e intereses generales de la ciudadanía siendo la encargada de hacer efectivas las políticas públicas.

Por su lado, Casagne (1983) también ve en la administración pública un conjunto de órganos, entes estatales y procedimientos mediante los cuales el Estado ejecuta su voluntad. Esta definición es coherente con su concepción de la Administración como un instrumento del poder ejecutivo, orientado a cumplir las decisiones adoptadas por los poderes Legislativo y Judicial. Para él, la actividad de la administración pública no se limita a la burocracia, sino que tiene un carácter esencialmente político desde que es primordial para la ejecución de políticas públicas que afectan a la sociedad.

Entender qué es y cómo se articula la administración pública allana el terreno para una cabal comprensión del funcionamiento de la Secretaría bajo análisis, en virtud de que ésta es un organismo de aquélla y responde a determinada estructura consecuencia de las formas elegidas al momento de la conformación del Estado y los cambios que se fueron dando con el tiempo.

Dentro del marco de la Administración Pública Argentina, una Secretaría es un organismo dependiente del Poder Ejecutivo Nacional con funciones técnicas, operativas y administrativas. Así como explica Casagne (1983) “en la línea jerárquica inmediata inferior a los ministros, el ordenamiento jurídico prevé la posibilidad de creación de otros órganos, que se denominan Secretarías Ministeriales y Sub-secretarías. Su origen es legal y sus competencias se encuentran atribuidas por reglamentos. Su principal objetivo es la implementación de políticas públicas en áreas específicas, en conformidad con las directrices establecidas tanto por el ministro que corresponde a su área correspondiente como por el Presidente de la Nación. La estructura y el funcionamiento de las Secretarías se encuentran regulados por un conjunto de normas y disposiciones legales que otorgan a estas entidades un rol fundamental en la ejecución de políticas públicas en diversas áreas, como la economía, la salud, la educación, y, en este caso particular, el rubro agropecuario.

Las Secretarías siempre se encuentran bajo la órbita de un Ministerio, del cual dependen jerárquicamente. En términos prácticos, esto significa que las Secretarías están subordinadas a la autoridad del ministro del área correspondiente, quien orienta su funcionamiento y supervisa su gestión. La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca depende actualmente del Ministerio de Economía, aunque como pudo observarse en el racconto realizado con anterioridad, en algunos momentos históricos también estuvo vinculada a otros órganos especializados en la temática agropecuaria.

A grandes rasgos, las Secretarías cumplen diferentes roles interrelacionados entre sí que incluyen:

- Diseño de políticas públicas: Responden por la formulación de programas, planes y acciones específicas dentro de su área de competencia.
- Implementación de políticas: Se encarga de llevar a cabo estas políticas a través de diversas herramientas como la ejecución de programas, la distribución de subsidios, la emisión de regulaciones y controles. Por ejemplo, desde el año 2022, la Secretaría bajo estudio lleva adelante el Plan GanAr cuyo objetivo es incrementar la producción de carne vacuna de manera sostenible en consonancia con la Agenda 2030 de la ONU, alcanzando una meta de 600.000 toneladas adicionales para consumo interno y 1,5 millones de

toneladas para exportación hacia el año 2030 ². Como ejemplo de políticas llevadas adelante en relación a la Ley Ovina, puede darse como ejemplo el programa Prolana para el mejoramiento de la calidad de la lana argentina, que entre otras medidas creó un registro de empresas de esquila para poder llevar un mejor control de la actividad; o el Plan LanAR, creado para asistir a los pequeños y medianos productores de lana ovina de la región patagónica mediante la asignación de un beneficio económico en relación a las cabezas esquilables, especialmente a partir de la pandemia por Covid 19.

- **Regulación:** En el marco de sus atribuciones, la Secretaría tiene la capacidad de emitir resoluciones y normas vinculadas a su ámbito de acción. Por ejemplo, en febrero del año 2025 emitió la resolución 22 que impone requisitos para la inscripción de establecimientos que empacan, almacenan, climatizan y procesan frutas, hortalizas, aromáticas, semillas comestibles, vegetales para infusión, hongos y algas modificando artículos de resoluciones anteriores.
- **Coordinación interinstitucional:** La Secretaría articula con otros organismos del Estado, provincias, municipios y el sector privado, con el objetivo de generar sinergias que faciliten la implementación efectiva de políticas. Un claro ejemplo de este punto es el proyecto PROINEX- Programa Nacional de Apoyo a Universidades Nacionales para la Promoción de Proyectos de Investigación y Extensión-. Este programa se implementa en colaboración con universidades nacionales públicas y busca fortalecer proyectos de investigación y extensión en áreas como agricultura sostenible, ganadería integral, producción forestal, agregado de valor a la producción primaria, alimentos, bioeconomía y desarrollo de tecnologías agroindustriales.
- **Supervisión:** Se ocupa de la fiscalización y el control de organismos descentralizados que se encuentran bajo su órbita, como es el caso del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria- SENASA- en el ámbito agropecuario, al cual coordina técnicamente.

Asimismo, las Secretarías suelen estar conformadas por subsecretarías- mayor división técnica y específica-, direcciones- desde donde se ejecutan tareas administrativas, normativas y técnicas-, y unidades técnicas- brindan asesoramiento profesional y técnico en diversas disciplinas, como jurídica, estadística, tecnológica, etc.-

Una de las características clave de las Secretarías es su capacidad para articular con organismos descentralizados y otras entidades gubernamentales, tanto nacionales como

² Es posible hallar información en: <https://www.magyp.gob.ar/ganar>

internacionales. En el caso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, esta coordinación es esencial para implementar políticas públicas eficaces. Mantiene una fluida articulación con:

- Organismos descentralizados: La Secretaría mantiene vínculos con entes como el SENASA- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria-, el INTA- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria-; el INIDEP- Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero-; entre otros. Cada uno de estos organismos tiene sus propias normativas y objetivos, pero todos funcionan bajo la coordinación de la Secretaría.
- Relaciones internacionales: La Secretaría también participa activamente en la implementación de acuerdos internacionales relacionados con el comercio agrícola, la pesca y la sanidad agroalimentaria. Organismos internacionales como la FAO, la OMC y MERCOSUR son interlocutores clave en la gestión de políticas internacionales en estos sectores.

Como quedó establecido según lo desarrollado hasta aquí, el funcionamiento y las competencias de las Secretarías están regidos por un marco normativo que incluye diversas leyes, decretos y reglamentos. Desde el presupuesto otorgado, hasta la composición orgánica están designados en normas. A continuación, se dividirá en el marco normativo general y el específico.

Marco Normativo General:

Constitución Nacional de la República Argentina: Establece las bases del régimen federal y la organización del Poder Ejecutivo, dentro del cual se enmarca la Secretaría. Además, establece los principios y valores a los que deben atenerse todas las personas, y entre ellas, quienes formen parte del organismo.

En el marco constitucional argentino, si bien no se menciona expresamente a las secretarías como órganos específicos del Poder Ejecutivo, son varios los artículos de la Constitución Nacional que permiten fundamentar su existencia, funciones y límites dentro de la estructura administrativa del Estado. Primeramente, el artículo 1 de la Constitución define a la Argentina como una república representativa y federal. Esta forma de gobierno exige la existencia de una administración pública racionalizada, jerarquizada y sometida a principios de legalidad, publicidad, control y responsabilidad. En ese contexto, las secretarías, como órganos ejecutivos intermedios, deben actuar en consonancia con estos principios, respondiendo a una cadena de mando claramente definida dentro del Poder Ejecutivo.

Siguiendo con la cuestión del federalismo, los artículos 121 y 124 son claves. El artículo 121 establece que las provincias conservan todo poder no delegado expresamente al

Gobierno federal, lo cual implica que las competencias de las secretarías nacionales deben respetar el principio de autonomía provincial. A su vez, el artículo 124 otorga a las provincias el dominio originario de los recursos naturales existentes en sus territorios. Esto resulta especialmente relevante para secretarías como la de Agricultura, Ganadería y Pesca, ya que las políticas públicas que ejecutan muchas veces involucran recursos naturales cuya administración corresponde a las jurisdicciones provinciales. De este modo, la actuación de las secretarías en estas áreas debe sustentarse en esquemas de cooperación y articulación intergubernamental, en cumplimiento del principio federal. El artículo 99, en su inciso 1, establece que el presidente de la nación es el jefe supremo de la Nación, jefe del gobierno y responsable político de la administración general del país. Esta disposición habilita al Presidente a organizar la administración pública nacional, lo que incluye la posibilidad de crear, suprimir o modificar secretarías mediante decretos, siempre dentro de los márgenes establecidos por la Ley de Ministerios. En definitiva, es prerrogativa del Poder Ejecutivo pensar la organización de su estructura ministerial. Asimismo, este artículo le confiere la facultad de expedir instrucciones y reglamentos necesarios para la ejecución de las leyes, lo cual se traduce en un sustento legal para el dictado de normas reglamentarias y la delegación de funciones administrativas a organismos dependientes, como las secretarías.

En esa misma línea, el artículo 100 de la Constitución complementa esta estructura al atribuirle al Jefe de Gabinete de Ministros, junto con los ministros, la responsabilidad de ejercer la administración general del país. Aunque este artículo se refiere de manera directa a los ministros, habilita indirectamente el funcionamiento de los órganos subordinados que integran la administración pública centralizada, entre ellos las secretarías, cuya inserción institucional se justifica dentro de esta lógica jerárquica.

Entonces la SAGyP- así como cualquier Secretaría- debe estar a la altura de los principios constitucionales como el federalismo, las autonomías provinciales, la legalidad, la publicidad y la razonabilidad.

- Ley N° 22520 de Ministerios: La sanción de esta norma se dio en el año 1981, durante el gobierno de facto padecido en nuestro país. Fundó las bases legales para la organización y funcionamiento del Poder Ejecutivo Nacional, definiendo la cantidad, denominación y competencias de los ministerios, así como también el modo en que el Presidente de la Nación puede modificar la estructura administrativa del gobierno.

El objetivo original de la ley era brindar una estructura más clara y eficiente para la administración pública, centralizando competencias y simplificando los procedimientos

de la creación, modificación o supresión de ministerios, secretarías y organismos dependientes. A pesar de su origen en un gobierno de facto, la ley continuó vigente tras el retorno de la democracia y fue adaptada a los cambios institucionales introducidos por la Reforma Constitucional de 1994, que creó la figura del Jefe de Gabinete de Ministros y redefinió algunas funciones del Poder Ejecutivo.

Una de sus características más sobresalientes es que otorga al Presidente la facultad de reorganizar la estructura ministerial por medio de decretos simples, sin necesidad de sancionar una nueva ley en cada ocasión. Esta flexibilidad permitió que a lo largo de los años distintos gobiernos modificaran la estructura del Estado según sus prioridades políticas y administrativas.

Entre las reformas más significativas se encuentra la introducción de funciones específicas para el Jefe de Gabinete tras la reforma constitucional, y numerosos decretos presidenciales que reorganizaron los ministerios. Esto es un dato interesante y relevante ya que la disposición organizacional muchas veces refiere a decisiones políticas que se encuadran en determinada gestión de gobierno. Por ejemplo, recientemente el Decreto 8/2023 del presidente Javier Milei, que redujo el número de ministerios a nueve. En el caso particular de la SAGyP, la norma regula la vinculación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca con el Ministerio de Economía, especificando sus competencias en áreas como la sanidad agroalimentaria y el desarrollo productivo agropecuario.

El artículo 1 de la ley dispone que el Poder Ejecutivo está integrado por un Jefe de Gabinete de Ministros y por los Ministros designados por el Presidente de la Nación. Esta disposición define la cúspide de la autoridad administrativa en el Estado nacional y constituye el punto de partida de la organización ministerial, de la cual dependen jerárquicamente las secretarías. Por su parte, el artículo 2 determina la cantidad y denominación de los Ministerios.

El artículo 4 establece que cada Ministro es responsable de coordinar y ejecutar las políticas públicas correspondientes a su área de competencia. En este sentido, las secretarías cumplen un papel esencial como órganos técnicos y operativos de ejecución de esas políticas específicas, siempre bajo la supervisión y conducción política del Ministro correspondiente.

El artículo 8 otorga al Jefe de Gabinete de Ministros la facultad de proponer la organización interna de los Ministerios y de aprobar, con intervención del Presidente, la creación y modificación de estructuras como las secretarías y subsecretarías. Este artículo constituye la base legal para la creación, modificación o supresión de secretarías mediante decretos del Poder Ejecutivo Nacional. Asimismo, el artículo 10 permite expresamente la

delegación de competencias del Ministro hacia los secretarios o subsecretarios. Esta disposición otorga legitimidad a las secretarías para dictar normas administrativas, como resoluciones y disposiciones, así como para implementar programas, ejecutar presupuestos y gestionar políticas públicas en el marco de su competencia funcional.

Finalmente, los artículos 17 y siguientes definen las competencias específicas de cada Ministerio. Estas funciones se traducen, en la práctica, en políticas públicas que son diseñadas y ejecutadas por las secretarías. En el caso de la SAGyP, estas competencias incluyen áreas como la agricultura, ganadería, pesca, bioeconomía, sanidad agroalimentaria y comercio exterior del sector agropecuario, entre otras.

- Decretos del Poder Ejecutivo Nacional: Definen las competencias y la estructura organizativa de la Secretaría, y regulan políticas específicas en áreas como la agricultura, la ganadería y la pesca.

Normativa específica:

- Decretos: los decretos relacionados a la SAGyP, desde su creación, son muy prolíferos y esto genera la problemática de que es muy sencillo y rápido que queden sin efecto o modificados por un decreto posterior. Por ejemplo, el Decreto de creación de la Secretaría- Decreto 50/2019- fue modificado por decenas de decretos posteriores.
- Resoluciones y disposiciones: A través de resoluciones, las que también son muy prolíferas, se regulan aspectos técnicos y operativos vinculados a políticas agropecuarias y pesqueras, tales como la distribución de cupos de exportación y la regulación de la sanidad animal y vegetal. Por ejemplo, la RESOL-2025-504-APN-MEC que declara el estado de emergencia y/o desastre agropecuario por sequía en diferentes distritos de la Provincia de Santa Fe, o la RESFC-2024-8-E-CFP-CFP que establece la cantidad de la Captura Máxima Permisible de la especie anchoíta (*Engraulis anchoita*), para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2024.

Producción de la organización/área/programa. Identificación y cuantificación de la demanda atendida en la organización pública

La evaluación de la producción de una organización pública y la cuantificación de la demanda atendida constituye un aspecto central para medir la eficacia y pertinencia de las políticas implementadas. Según autores como Lipsky (1980), la capacidad de respuesta institucional debe ser analizada en función de la demanda real del territorio y de los usuarios, lo

que implica no solo cuantificar la cobertura sino también evaluar la calidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. En este sentido, la literatura especializada en gestión pública, como la de Pollitt y Bouckaert (2011), enfatiza la necesidad de establecer indicadores claros que permitan medir el grado de satisfacción de la demanda atendida, facilitando ajustes continuos en los procesos internos y la asignación de recursos. De manera complementaria, la incorporación de metodologías mixtas para la identificación de la demanda, combinando datos cuantitativos y cualitativos, ha sido ampliamente recomendada por autores como Patton (2002) para lograr un diagnóstico más integral y contextualizado, que refleje tanto la dimensión numérica de la producción como las expectativas y necesidades territoriales específicas. Este enfoque integral resulta particularmente relevante en programas con fuerte componente territorial, como el desarrollo ovino en la provincia de Santa Fe, donde la heterogeneidad productiva y social demanda una respuesta institucional ajustada y flexible.

La Unidad Ejecutora Provincial (UEP) encargada de la implementación de la Ley Ovina Nacional en la provincia de Santa Fe desempeñó un rol central en la gestión, administración y acompañamiento técnico de los programas destinados al desarrollo de la producción ovina en el territorio provincial. Su producción principal se orienta a canalizar recursos financieros y técnicos hacia los productores ovinos, con especial énfasis en aquellos sectores rurales de menor escala, contribuyendo así al fortalecimiento de las economías regionales. La demanda atendida por la UEP responde fundamentalmente a la necesidad de pequeños y medianos productores de acceder a financiamiento, asistencia técnica y capacitación que les permitan mejorar la productividad y sostenibilidad de sus explotaciones. Asimismo, existe una creciente necesidad de institucionalizar un acompañamiento territorial efectivo que supere las actuales limitaciones estructurales y administrativas que afectan la gestión del programa.

Además, la demanda contempla la implementación de medidas de seguridad rural que prevengan el abigeato, fenómeno en aumento que afecta directamente a los productores y compromete la sustentabilidad del sector. La articulación con actores institucionales clave como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), los gobiernos locales y las universidades representa otro eje fundamental de la demanda atendida, orientada a fortalecer las capacidades técnicas y la gobernanza territorial. También se identifica una necesidad creciente de promover el consumo y la comercialización de carne y productos ovinos con identidad territorial, que potencie mercados regionales y genere valor agregado en origen.

En términos cuantitativos la UEP-Santa Fe ha demostrado una eficiencia destacable en la ejecución presupuestaria, con un promedio superior al 99% durante los últimos años, lo que refleja un alto grado de respuesta a la demanda financiera del sector. Sin embargo, esta eficiencia no se

traduce en una cobertura ni en un impacto proporcional, dado que la participación de Santa Fe en el stock ovino nacional permanece baja, lo que evidencia un déficit en la capacidad de atención y efectividad del programa. Este panorama se ve agravado por la limitación estructural que implica la concentración de las funciones operativas en un único agente para toda la provincia, lo que genera cuellos de botella administrativos y limita el alcance territorial de la atención. En consecuencia, la cantidad de productores beneficiados es insuficiente para cubrir la demanda real, situación que impulsa la necesidad de ampliar la estructura operativa mediante la creación de nodos regionales que permitan una gestión más descentralizada y cercana al territorio.

Finalmente, el aumento sostenido de denuncias relacionadas con el abigeato evidencia una demanda social creciente para la implementación de políticas integrales de seguridad rural que protejan el patrimonio productivo y contribuyan a la estabilidad del sector ovino. En síntesis, la producción de la UEP-Santa Fe se manifiesta en la gestión administrativa y técnica orientada al desarrollo ovino provincial, pero enfrenta una demanda que supera ampliamente su capacidad operativa actual, lo que subraya la urgencia de fortalecer institucionalmente la unidad y expandir su cobertura territorial para atender de manera eficiente y efectiva las múltiples dimensiones del sector ovino en Santa Fe.

Explicitación de los objetivos que la organización recibe y/o genera, desde la conducción política de la organización

El siguiente organigrama es una porción de uno mayor que figura en el sitio oficial del Gobierno Nacional. Puede verse, en lo que atañe a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, la dependencia directa del Ministerio de Economía y las Subsecretarías que engloba: Subsecretaría de Economías Regionales y de Pequeños y Medianos Productores; Subsecretaría de Mercados Agroalimentarios e Inserción Internacional; Subsecretaría de Producción Agropecuaria y Forestal y Subsecretaría de Recursos Acuáticos y Pesca.



Fuente: <https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/ministerios/005>

Según las fuentes oficiales del gobierno nacional, la visión del organismo se vincula con la potenciación y la creación de condiciones que contribuyan a convertir a la Argentina en un líder mundial en la provisión de alimentos, energías y productos agroindustriales con agregado de valor y para eso se pone énfasis en el productor. Para ello los ejes estratégicos son la apertura de nuevos mercados, la tecnología aplicada al agro, la simplificación de normativas y el financiamiento³.

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación tiene como misión principal la elaboración y ejecución de políticas públicas que promuevan el desarrollo sostenible del sector agropecuario, pesquero y forestal. Estas políticas buscan mejorar la competitividad, la sostenibilidad y la inclusión social en las distintas cadenas productivas.

Entre los objetivos establecidos en las normas que regulan su funcionamiento, se destacan:

- Elaboración y ejecución de políticas: Diseñar y coordinar planes y programas en áreas como producción, tecnología, calidad y sanidad, conciliando los intereses del Estado Nacional, las provincias y los diferentes subsectores. Un ejemplo de estas políticas públicas son el Plan GanAr (2022-2023)- cuyo objetivo era incrementar la producción de carne vacuna de manera económica, social y ambientalmente sostenible; el Programa Nacional de Promoción de Agregado de Valor para el Desarrollo Regional (DesarrollAR)- dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas productoras y/o elaboradoras de alimentos y/o bebidas-, el Programa de Bioinsumos Agropecuarios Argentinos (PROBIAAR)- que busca financiar el desarrollo, producción, procesamiento, registro, comercialización y consumo de bioinsumos de uso agropecuario, con énfasis en el desarrollo local, regional y asociativo nacional-, etc.

³ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-secretaria-agricultura_2025.pdf

En relación a la Ley Ovina, que es otro de los puntos que se aborda en este trabajo, la SAGyP es la entidad de aplicación de la ley. Algunas de las políticas diseñadas e implementadas al respecto son: la creación del Fondo Fiduciario para la Recuperación de la Actividad Ovina; el PROLANA, el Plan LanAR, el Programa Nacional para la Promoción del Consumo de Carne Ovina, entre las más importantes.

- Promoción de la sostenibilidad: Fomentar la utilización y conservación de los agroecosistemas y recursos naturales destinados a la producción agropecuaria, pesquera y forestal, incluyendo la diferenciación y el valor agregado en origen.
- Desarrollo de la acuicultura: Impulsar el desarrollo de la acuicultura como actividad de cultivo y explotación de especies acuáticas, promoviendo su sostenibilidad y competitividad.
- Fortalecimiento de la competitividad: Desarrollar estrategias que mejoren las condiciones de acceso a los mercados y agreguen valor a la producción agropecuaria, promoviendo la innovación en todas las cadenas agroalimentarias.
- Coordinación interinstitucional: Asistir al Ministro en la coordinación político-institucional de los asuntos de su competencia con organismos y autoridades de distintos niveles del Estado, así como con entidades civiles y no gubernamentales.

Recursos Humanos de la organización/área/programa

Esta parte de la investigación se enfoca en el análisis de los recursos humanos y presupuestarios asignados a la implementación y desarrollo de la Ley Ovina en relación al organismo analizado, con especial atención al caso de la provincia de Santa Fe, en comparación con otras jurisdicciones, particularmente la provincia de Buenos Aires, sede de la Coordinación Nacional.

La Ley Ovina Nacional N° 25.422, sancionada en el año 2001, representó una política pública fundamental para el sostenimiento y la recuperación de la actividad ovina en Argentina. Su implementación estuvo respaldada por el Fondo Fiduciario para la Recuperación de la Actividad Ovina (FRAO), que destinó recursos técnicos y financieros al desarrollo del sector, con una vigencia que se extendió hasta el año 2023. En este marco, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación desempeñó un papel clave en la coordinación nacional del programa, mientras que su ejecución en el territorio santafesino estuvo a cargo de la correspondiente Unidad Ejecutora Provincial (UEP).

Como primer diagnóstico, se advierte que, tras 19 años de implementación de la Ley Ovina en Santa Fe, hubo una profunda asimetría en la asignación de recursos humanos y operativos, lo cual generó serias limitaciones para el cumplimiento eficiente de los objetivos del programa. En particular, la falencia que más se destaca es aquella que impulsó la presente

investigación y refiere a que todas las funciones operativas de la Ley Ovina en la provincia recaen sobre una única persona, cuyo salario es abonado por la Nación pero cuyas responsabilidades abarcan la totalidad del circuito administrativo: recepción, carga, control, supervisión, seguimiento, evaluación, cobranzas y pagos.⁴

En contraposición, en la provincia de Buenos Aires —donde funcionó la Coordinación Nacional— se contaba con un equipo multidisciplinario compuesto por área legal, técnica y administrativa, permitiendo una división del trabajo, una revisión cruzada de los expedientes y un mayor respaldo institucional. Esta disparidad estructural no solo afectó la eficiencia del programa en Santa Fe, sino que además limitó la capacidad técnica de evaluación y el fortalecimiento de vínculos con instituciones claves que integran la UEP, tales como INTA, SENASA y la Subsecretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Territorial Institucional, entre otras.

El presente trabajo parte de esta problemática concreta para indagar de manera más amplia y observar cómo la asignación desigual de recursos humanos y técnicos impacta en la eficacia de las políticas públicas sectoriales y además proponer líneas de mejora para una futura reformulación de la Ley o programas similares.

La aplicación de la Ley Ovina en la provincia de Santa Fe entre 2019 y 2023 implicó una inversión total de 58.300.032,30 pesos, distribuidos entre distintos departamentos. El siguiente cuadro refleja el destino de fondos por departamento durante ese período:

DESTINO DE FONDOS POR DEPARTAMENTO						
PERÍODO	9 DE JULIO	GRAL LOPEZ	GRAL OBLIG.	LAS COLONIAS	BELGRANO	TOTALES
2019	330.000,00	430.050,00	677.203,00	348.500,00		5.168.710,75
2020	600.000,00	390.000,00	863.775,00	998.550,00	570.000,00	5.822.270,00
2021	893.200,00		1.195.878,00		390.000,00	5.550.699,00
2022	1.800.000,00	4.070.159,10	1.190.000,00	1.788.227,45	1.120.000,00	20.397.227,55
2023		4.604.525,00		6.000.000,00	2.445.582,00	21.371.230,00
TOTALES	3.623.200,00	9.494.734,10	3.926.856,00	9.135.277,45	4.525.582,00	58.300.032,30
% SOBRE TOTAL	6,21	16,29	6,74	15,67	7,76	100,00

Fuente: Elaboración propia sobre base software sistema FRAO Versión 2.08.01

Como se observa, los departamentos que recibieron mayor proporción de fondos fueron:

- General López con \$9.494.734,10 (16,29% del total),

⁴ La autora de este trabajo es la persona que ocupa ese lugar multifunción para la implementación de la Ley Ovina.

- Las Colonias con \$9.135.277,45 (15,67%),
- Belgrano con \$4.525.582 (7,76%),

La distribución no fue homogénea, y responde, en parte, a la demanda de los productores, la capacidad de formulación de proyectos, y el grado de organización de las instituciones intervinientes en cada territorio. Sin embargo, lo preocupante no es solamente la asignación diferencial- la cual responde a un previo análisis de los territorios-, sino la capacidad humana disponible para atenderla: una sola persona a cargo de la totalidad de los procesos administrativos y técnicos, desde la recepción de proyectos hasta el seguimiento y rendición final, sin un equipo de apoyo local ni técnico.

Esta situación contrasta fuertemente con la estructura de otras provincias, especialmente como Buenos Aires, donde la Coordinación Nacional de la Ley Ovina siempre tuvo una estructura técnica y legal especializada, con áreas claramente diferenciadas para el tratamiento de expedientes, control legal, evaluación técnica y articulación institucional.

En consecuencia, la centralización operativa en una única persona para toda la provincia puede generar limitaciones significativas tales como:

- Demoras en el análisis de proyectos,
- Débil articulación con los organismos que integran la UEP, como INTA, SENASA, Subsecretaría de Agricultura Familiar, etc.,
- Dificultades para realizar seguimiento técnico-productivo en territorio,
- Aumento del riesgo de errores en los circuitos de cobros y pagos.

Pese a las serias limitaciones operativas detectadas en la gestión de la Ley Ovina en Santa Fe —principalmente la falta de un equipo técnico y administrativo y la concentración de funciones en un único agente para toda la provincia—, los datos reflejan una altísima eficiencia en la ejecución presupuestaria durante el período 2018–2023.

EJECUCIÓN PROVINCIAL			
AÑO	MONTO ASIGNADO A SANTA FE	% EJECUCIÓN	CANTIDAD DE EXPEDIENTES
2018	\$ 3.669.721	99,99%	16
2019	\$ 5.168.710	99,71%	17
2020	\$ 5.822.270	99,38%	16
2021	\$ 5.550.699	100,00%	14
2022	\$ 20.397.228	99,90%	19
2023	\$ 21.371.230	100,00%	10
	\$ 61.979.858		

Fuente : Elaboración propia con base de datos oficiales sistema FRAO

Este cuadro revela que, a pesar del escaso personal, la ejecución anual del presupuesto osciló entre el 99,38% y el 100%, con un total ejecutado de \$61.979.858. La cantidad de expedientes tramitados por año también se mantuvo estable, con un pico en 2022 (19 expedientes), aun cuando los montos aumentaron considerablemente en ese período.

Este desempeño permite realizar conclusiones en cuanto a dos aspectos clave:

1. Compromiso institucional y personal: A pesar de la sobrecarga y la carencia de un equipo multidisciplinario, se logró mantener una ejecución casi total de los fondos, lo que demuestra una fuerte capacidad de gestión individual, aunque a un costo humano y operativo elevado.
2. Modelo insostenible a largo plazo: La eficacia en la ejecución no debe interpretarse como una validación del modelo actual. Por el contrario, el mismo es frágil y altamente dependiente de una sola persona, lo que implica riesgos elevados ante contingencias tales como licencias, rotación de personal, falta de conocimientos técnicos específicos, etc.

Asimismo, también puede verse que mientras el monto asignado casi se cuadruplicó entre 2021 y 2022 -de \$5.5 millones a más de \$20 millones-, no se incrementaron proporcionalmente los recursos humanos ni se fortalecieron los mecanismos de articulación con instituciones clave

de la UEP -INTA, SENASA, SAF, etc.-, revelándose así un bajo interés por parte del organismo pertinente el hecho de cambiar la situación de los recursos humanos.

Esta situación deja entrever una paradoja: se ejecutan fondos públicos con eficiencia administrativa, pero bajo condiciones que atentan contra la calidad técnica, el control, la vinculación institucional y, por lo tanto, la sustentabilidad del programa. En definitiva, existe, al menos hasta el 2023 que es el año en el que se recaban los últimos datos, una alta eficacia en la implementación del programa, pero el riesgo de que esto cambie drásticamente es muy alto pues las limitaciones halladas son estructurales.

Las limitaciones estructurales en las instituciones públicas refieren a aquellas condiciones organizativas, normativas o funcionales que, más allá de la voluntad de los actores, impiden o dificultan el cumplimiento eficaz de los objetivos institucionales. No se trata de errores individuales ni de problemas circunstanciales, sino de déficits persistentes en la configuración del aparato público, tales como la falta de personal capacitado, la ausencia de equipos interdisciplinarios, la concentración de funciones en pocos actores, o la débil articulación con otros organismos. Estas restricciones operan como “cuellos de botella”- punto de congestión o bloqueo dentro de un proceso- que comprometen tanto la calidad de la gestión como la posibilidad de generar impactos sostenibles en el tiempo.

En palabras de Oszlak y O'Donnell (1981), las estructuras estatales en América Latina muchas veces presentan un “déficit estructural de capacidades”, que se manifiesta en “la distancia entre las funciones formales del Estado y su capacidad real de cumplirlas con eficacia”. En el caso de la Ley Ovina en Santa Fe, la ejecución técnica y administrativa del programa ha estado limitada por una estructura mínima, dependiente de un único agente para toda la provincia, sin respaldo técnico especializado ni apoyo operativo local. Esta configuración no solo condiciona la eficiencia operativa, sino que limita el alcance territorial, la vinculación interinstitucional y la posibilidad de desarrollar una política pública integral y de calidad. Todo esto sin mencionar el costo personal y laboral que ser la única persona a cargo de tales responsabilidades- en cuanto a la inmensidad de la labor y del territorio implicado- puede generar.

Hasta aquí queda claro que la concentración de funciones operativas de la Ley Ovina en una sola persona para toda la provincia de Santa Fe constituye una problemática que vuelve insostenible a largo plazo la efectividad de la implementación de dicha norma. Sin embargo, es posible hallar en esta situación no sólo una limitación estructural de gestión, sino también una condición de vulnerabilidad frente a problemáticas emergentes del ámbito rural, como el abigeato.

El abigeato es un delito, que consiste en el robo de ganado y que ocupó un lugar de centralidad en las preocupaciones del Derecho Penal argentino de principios del siglo XX debido a que en aquella época la función internacional de nuestra incipiente Nación era de importador de materias primas al resto del mundo, entre ellas las derivadas de la ganadería. Y si bien, el abigeato como delito ha ido variando en cuanto a su tratamiento por parte del Estado según haya sido más o menos importante su ejecución, en los últimos años ha mostrado un crecimiento preocupante en diversas regiones del país y afecta, por obvias razones, de manera más directa a los pequeños y medianos productores ovinos, quienes suelen contar con menor infraestructura de control, vigilancia o custodia.

Algunos números que avalan esta aseveración han sido extraídos de medios de comunicación que alertan sobre el problema ante las denuncias de vecinos rurales y de organismos especializados como el Ministerio Público de la Acusación que se encarga de llevar adelante los procesos judiciales iniciados por abigeato.⁵

Según investigaciones realizadas en el año 2024, solamente en la zona de islas frente a Coronda, se estima una pérdida económica superior a 150 millones de pesos, con más de 35 animales faenados en operaciones clandestinas donde los propios delincuentes comercializan la carne a través de redes sociales. Estos hechos se repiten en múltiples localidades rurales, donde productores reportan pérdidas permanentes en sus majadas, producto de una policía rural con escasos recursos -como lanchas o personal especializado- y operativos discontinuos que terminan dejando activos los focos del delito sin intervención sostenida. (Ruralnet.com, 2024)

Frente a este escenario, el déficit estructural que enfrenta el organismo encargado de la Ley Ovina —una sola persona gestionando en forma integral toda la provincia sin apoyo técnico-territorial— impide una articulación efectiva con las fuerzas de seguridad, el MPA, SENASA y otros actores vitales en la prevención y esclarecimiento del delito. La falta de capacidad operativa en terreno restringe no solo el monitoreo de los proyectos financiados por la Ley tales como mejoras en infraestructura o manejo animal, sino también la vigilancia activa del ganado afectado. Así, la ausencia de personal especializado y apoyo institucional amplifica la vulnerabilidad de los productores, ya que el abigeato no solo representa una pérdida económica, sino también un

⁵ Según el diario La Nación, en los últimos cinco años, la provincia registra en promedio 1.200 denuncias anuales por robo de ganado, asociadas a pérdidas de hasta el 10 % de la producción en zonas rurales del norte provincial. (La Nación, 2025) Por otro lado, según el Ministerio Público de la Acusación (MPA), desde 2014 se inician en promedio unas 1.400 causas por año vinculadas a abigeato y faenamiento clandestino. (Aire Digital, 2021)

debilitamiento de la confianza en la política pública ovina y en la capacidad del Estado para proteger sus inversiones.

En síntesis, en un contexto de creciente inseguridad rural, esta situación se traduce en falta de diagnóstico local, escasa coordinación con organismos pertinentes o con fuerzas de seguridad rurales y una débil capacidad de respuesta ante hechos concretos de sustracción de animales. Además, muchas iniciativas financiadas por la Ley Ovina —como inversiones en majadas, mejoras en alambrados, infraestructura para manejo animal, etc.— no pueden ser debidamente controladas en campo. Esto deja expuestos a los productores beneficiarios, sin garantías reales de protección del capital invertido y limita el impacto preventivo que podría tener un abordaje técnico-territorial más sólido desde el propio Estado. Así, el riesgo de abigeato no solo representa una amenaza externa, sino también una evidencia más de los efectos colaterales de una estructura institucional insuficiente.

Presupuesto de la organización/área/programa

Según lo que emerge de la información oficial recabada, durante el período comprendido entre 2018 y 2023, la provincia de Santa Fe ha desarrollado una implementación sostenida y territorialmente amplia de la Ley Ovina, a pesar de contar con una participación relativamente baja en el stock ovino nacional. Es menester realizar un análisis cuantitativo y cualitativo que aborde la asignación presupuestaria, el grado de ejecución, los destinos productivos de los fondos, y el comportamiento de los mecanismos de recupero financiero, para finalmente alcanzar una conclusión sobre la cuestión presupuestaria.

En términos de stock ovino, Santa Fe mantiene una participación históricamente reducida respecto del total nacional. Sin embargo, durante el período 2018–2023 se observa una leve pero sostenida recuperación de su participación relativa, aún en un contexto de descenso general de las existencias ovinas en el país, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Existencias Ovinas NACIONALES e INCIDENCIA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE			
AÑO	EXISTENCIAS NACIONALES	EXISTENCIAS SANTA FE	PARTICIPACION DE SANTA FE EN EL STOCK NACIONAL
2018	14.339.908	155.622	1,09%

2019	14.774.196	163.216	1,10%
2020	14.571.766	156.986	1,08%
2021	13.347.911	149.726	1,12%
2022	12.461.845	151.166	1,21%
2023	12.609.460	151.487	1,20%

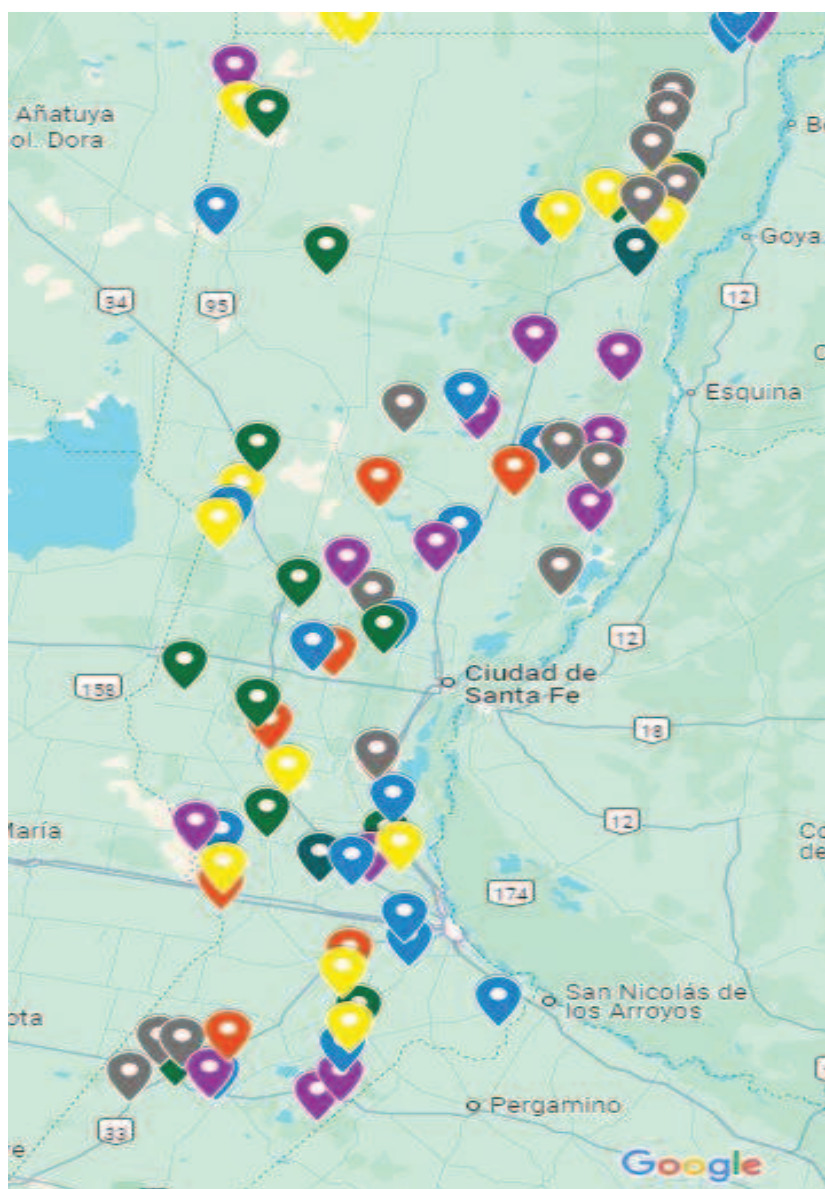
Fuente: Dirección de Control de Gestión y Programas Especiales - Dirección Nacional de Sanidad Animal – SENASA

El análisis de la distribución de los recursos a través de los Planes Operativos Anuales (POA) de la Ley Ovina evidencia que Santa Fe recibió sistemáticamente una proporción de fondos considerablemente superior a su participación relativa en el stock ovino nacional. Mientras que el promedio de participación en el rodeo nacional fue cercano al 1,13%, el porcentaje de fondos asignados a la provincia alcanzó un promedio del 3,17%.

MONTO PLAN OPERATIVO ANUAL LEY OVINA e INCIDENCIA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE			
AÑO	POA ANUAL LEY OVINA NACIONAL	MONTO ASIGNADO A SANTA FE	PARTICIPACION DE SANTA FE EN EL POA NACIONAL
2018	\$ 116.668.750	\$ 3.669.721	3,15%
2019	\$ 170.932.231	\$ 5.168.710	3,02%
2020	\$ 180.037.354	\$ 5.822.270	3,23%
2021	\$ 149.982.241	\$ 5.550.699	3,70%

2022	\$ 676.700.283	\$ 20.397.228	3,02%
2023	\$ 685.585.718	\$ 21.371.230	3,12%

Fuente: COORDINACION NACIONAL LEY OVINA



Fuente: Elaboración propia según base de datos. En la imagen siguiente se muestra la cantidad de beneficiarios asistidos con AR/ANR por la Ley Ovina en la provincia de Santa Fe durante el período 2018 – 2023. Como puede verse, la presencia de la ley se ha hecho visible en todo el extenso territorio provincial. Referencias colores: gris año 2018 – violeta año 2019 – verde año 2020 – amarillo año 2021 – azul año 2022 – naranja año 2023.

Esta diferencia sistemática entre participación en stock y en recursos sugiere una decisión político-administrativa orientada a fortalecer el desarrollo del sector ovino santafesino basada en su potencial productivo no plenamente desarrollado o por razones estratégicas de regionalización de la inversión pública.

Por otro lado, como ya se especificó previamente, uno de los aspectos más destacables de la gestión provincial fue el elevado nivel de ejecución presupuestaria. Durante los seis años analizados, Santa Fe ejecutó el 99,83% de los fondos asignados, lo que evidencia una gestión eficaz y eficiente en la utilización de los recursos nacionales.

El total ejecutado durante el período ascendió a \$61.979.858, distribuidos en 92 expedientes, tanto en modalidad de Aportes Reintegrables (AR) como No Reintegrables (ANR). Esta performance coloca a Santa Fe como una de las jurisdicciones con mayor capacidad de implementación operativa dentro del régimen.

Asimismo, el análisis del destino de los fondos revela una estrategia orientada principalmente al fortalecimiento de la base productiva ovina. El principal destino de la inversión fue la compra de vientres ovinos, que representó el 47% del total ejecutado. Le siguen en importancia la infraestructura productiva —galpones, cobertizos, corrales— y otros insumos y bienes de capital destinados a mejorar la eficiencia y la sanidad del sistema productivo.

DESTINO DE LOS FONDOS (AR - ANR)		
CONCEPTO	CANTIDADES	MONTO
AGUADA (tanques, tajamares, represas)	3	1.002.727,00
AGUADA (bombas-molinos)	2	57.104,60
AGUADA (distribución: cañerías/bebederos)	506	241.645,95
comederos	11	150.836,00
Pasturas	315 has	2.823.412,10
Silos	3	415.000,00
alambrados	11000 mts	1.384.871,14
galpones/corrales/cobertizos	1900 mts ²	17.126.264,51
balanzas	1	22.000,00

esquiladoras	1	82.480,00
enfardadora/picadora	3	667.685,00
ordeñadora	1	2.600.000,00
vientres	2976	28.920.582,00
reproductores	148	4.772.211,00
rescindidos		1.713.038,70
TOTALES		61.979.858,00

Fuente: Elaboración propia, base de datos sistema FRAO

Entonces, observando la asignación presupuestaria se evidencia una planificación equilibrada entre inversiones reproductivas (vientres y reproductores), inversiones estructurales (infraestructura) y equipamiento productivo. Esta combinación permite sostener en el tiempo los beneficios de la intervención pública.

Algunas últimas aclaraciones sobre la cuestión presupuestaria: a partir de febrero de 2025, la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca ha quedado formalmente incorporada bajo la estructura organizativa del Ministerio de Economía de la Nación, en el marco de un proceso de reorganización del Estado impulsado por el Poder Ejecutivo Nacional (El Agro Correntino, 2025). Esta reestructuración implicó la supresión de su autonomía presupuestaria directa, por lo que sus asignaciones deben inferirse a partir de la distribución funcional del presupuesto total del Ministerio.

En ese contexto, el presupuesto general del Ministerio de Economía para el ejercicio 2025 asciende a 7.699.573 millones de pesos. Dentro de este total, se estima que aproximadamente 421.248 millones de pesos están dirigidos a funciones vinculadas al área de “agricultura y ganadería”, lo cual constituye la partida presupuestaria más cercana a una estimación para las actividades de la SAGyP (Comunidad Campo, 2025).

Cabe destacar que este monto incluye tanto programas operativos como partidas destinadas a organismos descentralizados dependientes del área agropecuaria. Entre estos últimos, se encuentran:

- El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), que recibirá en 2025 una asignación de 251.494 millones de pesos, representando un incremento cercano al 450 % respecto del año 2023 (Bichos de Campo, 2025).

- El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), con una asignación proyectada de 171.157 millones de pesos, lo que significa un aumento estimado del 329 % respecto al último período fiscal completo (Sociedad Rural de Rosario, 2025).

Estos valores muestran un fortalecimiento nominal de los recursos para el sector agropecuario, aunque en términos reales el impacto debe ser analizado a la luz de los niveles de inflación y devaluación monetaria proyectados para el período.

De todo este análisis se desprende una paradoja significativa: aunque nominalmente se observa un incremento sustancial en los montos destinados a organismos descentralizados como el INTA y el SENASA (actualmente INTA organismo desconcentrado), así como a programas funcionales asociados al desarrollo agropecuario, no existe una asignación presupuestaria claramente identificable para el fortalecimiento institucional interno, en particular para el sostenimiento de estructuras administrativas, sueldos de personal técnico-administrativo específico, o líneas operativas estratégicas como la prevención del abigeato.

La ausencia de partidas destinadas al personal técnico provincial —clave para la implementación territorial de políticas como la Ley Ovina— revela una debilidad estructural en la política pública: se priorizan recursos hacia la inversión productiva, pero sin garantizar los recursos humanos mínimos para su ejecución, perpetuando así cuellos de botella administrativos ya diagnosticados. Esto es particularmente evidente en el caso de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) de Santa Fe, cuya operatividad se encuentra restringida por la dependencia de una única persona sin equipo de apoyo ni presupuesto propio para su sostenimiento.

Asimismo, no se identifican fondos específicos para la lucha contra el abigeato, una problemática creciente en los territorios rurales y directamente vinculada con la inseguridad productiva de los pequeños productores ovinos. Esta omisión es alarmante, considerando el impacto económico y simbólico del delito rural, y su efecto directo sobre el arraigo, la inversión privada y la sanidad del sistema productivo.

En consecuencia, el diseño presupuestario vigente evidencia una mirada fragmentada y desequilibrada: fortalece financieramente al sector productivo en términos de infraestructura e inversión directa, pero desatiende los componentes institucionales, logísticos y de seguridad rural que hacen posible la sostenibilidad de esas inversiones en el mediano y largo plazo. Esta falencia deberá ser abordada estratégicamente en cualquier propuesta de mejora organizacional futura.

Encuadre del trabajo

La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, a través de su rol de conducción y articulación en políticas públicas agropecuarias, ha desarrollado durante las últimas dos décadas programas claves para el sostenimiento y fortalecimiento de las economías regionales, entre ellos la implementación de la Ley Ovina Nacional N.º 25.422. Esta política permitió canalizar recursos financieros y técnicos hacia el desarrollo de la producción ovina, con especial impacto en sectores rurales de menor escala.

Hasta el momento, en la provincia de Santa Fe, la ejecución de esta Ley ha sido destacada por su eficiencia presupuestaria —con un promedio de ejecución superior al 99%—, a pesar de enfrentar graves limitaciones estructurales, como la concentración de funciones operativas en una única persona para toda la provincia. Esta situación ha derivado en cuellos de botella administrativos, dificultades de articulación institucional y limitaciones territoriales que afectan no solo la calidad del acompañamiento técnico, sino también la seguridad productiva en contextos de creciente vulnerabilidad rural.

Como ejemplo de las consecuencias negativas que acarrear las problemáticas mencionadas están el hecho de que a pesar de los esfuerzos Santa Fe siga teniendo una participación muy baja en el rodeo nacional ovino y un alza en el delito de abigeato experimentada en los últimos años.

En virtud de un nuevo escenario político que abre una ventana de oportunidad para fortalecer la capacidad institucional del Estado y garantizar el desarrollo integral del sector ovino, esta propuesta de gestión se orienta a generar cambios decisivos, efectivos y notorios dividida en cinco ejes fundamentales, cuyas políticas propuestas además estarán clasificadas según sus efectos sean esperables en el corto —6 meses—, mediano —1-2 años— o largo plazo —3-4 años—.

Eje 1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP)

La evidencia recolectada señala que la UEP opera con una marcada concentración de responsabilidades en un único agente, sin un equipo de apoyo técnico ni administrativo. Esta configuración representa un problema estructural que compromete tanto la eficiencia en la tramitación de proyectos como la calidad técnica del acompañamiento territorial y el control del uso de fondos públicos. En este contexto, el fortalecimiento institucional no debe considerarse como un objetivo complementario, sino como una condición *sine qua non* para el despliegue efectivo de cualquier política sectorial.

Objetivo general: Superar las restricciones organizacionales estructurales que actualmente limitan la operatividad de la UEP de la Ley Ovina en Santa Fe, mediante el fortalecimiento de sus capacidades institucionales, técnicas y administrativas, garantizando una gestión eficiente, descentralizada y sustentable en el mediano y largo plazo.

Líneas estratégicas de acción

1. Formalización de procedimientos internos y normatización operativa (corto plazo-primeros 6 meses): Como sostienen Blutman et al. (2007), los procesos de profesionalización en la administración pública requieren una base normativa que otorgue previsibilidad, disminuya la discrecionalidad y favorezca la rendición de cuentas. La formalización documental de procesos es un paso clave en esa dirección. La elaboración de un Manual Operativo Interno es una medida de bajo costo y rápida implementación, ya que puede desarrollarse con los recursos existentes y con apoyo técnico externo si fuese necesario. Su impacto es inmediato en términos de eficiencia interna, homogeneización de criterios y reducción de discrecionalidad. Además, su existencia facilitará los procesos de inducción y capacitación del nuevo personal.

2. Reconfiguración organizativa mediante la incorporación de recursos humanos especializados (mediano plazo- 1 a 2 años): El proceso de ampliación del equipo requiere la definición de perfiles, concursos o designaciones, disponibilidad presupuestaria y planificación operativa. Si bien puede iniciarse rápidamente, su implementación efectiva —instalación plena del equipo y operatividad conjunta— llevará varios meses. No obstante, es una condición necesaria para afrontar el resto de las reformas estructurales y operativas del área.

3. Profesionalización y adecuación del perfil institucional (mediano plazo- 1 a 2 años): Según Lattuada y Nogueira (2022), el fortalecimiento de las capacidades estatales implica no sólo una mejora del capital humano, sino también una reconfiguración de la cultura organizacional en pos de una administración pública estratégica y con vocación territorial. Más allá del ingreso de personal, se requiere una línea de profesionalización continua que puede incluir formación específica, convenios con universidades, pasantías o capacitaciones. Esto fortalecerá la calidad técnica del equipo y su capacidad de interacción con productores e instituciones, aunque requiere más tiempo para consolidar resultados medibles.

4. Digitalización, sistematización y trazabilidad de procesos administrativos (largo plazo- 2 a 4 años): Aunque su diseño puede comenzar de forma inmediata, la implementación efectiva de un sistema integral de gestión digital implica etapas más complejas: análisis de requerimientos, licitación o desarrollo de software, pruebas piloto, capacitación del personal y puesta en funcionamiento. Su madurez como herramienta transformadora se dará en el largo plazo, pero con efectos sostenidos sobre la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Eje 2. Descentralización territorial y fortalecimiento de la articulación interinstitucional

Uno de los factores más críticos en la implementación de políticas públicas rurales y que deriva en diversos problemas es la falta de anclaje territorial. La actual centralización operativa en una sola persona limita la cobertura, retrasa las respuestas y obstaculiza la cooperación con actores clave como INTA, SENASA, la Subsecretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Territorial Institucional y gobiernos locales. El territorio provincial es amplio y heterogéneo, y requiere un abordaje más distribuido, adaptado a las realidades de cada región.

Objetivo general: Ampliar la cobertura territorial del programa y fortalecer la gobernanza local mediante la creación de nodos operativos regionales y la institucionalización de mecanismos de articulación con actores públicos y privados.

Líneas estratégicas de acción

1. Creación de nodos regionales UEP en zonas estratégicas (mediano plazo): Establecer al menos tres nodos regionales (sur, centro y norte), integrados por técnicos locales en convenio con INTA, universidades o gobiernos municipales. Esto permitirá una mayor presencia en territorio, seguimiento técnico más frecuente y fortalecimiento de redes institucionales a la vez que genera puestos de trabajo relacionados con el rubro y con ello crea la necesidad en la población local de estudio de carreras afines.
2. Convenios marco con instituciones clave (corto plazo): Celebrar acuerdos formales de cooperación con organismos como INTA, SENASA, universidades y gobiernos locales, con cláusulas que definan responsabilidades, intercambio de información y acciones conjuntas.
3. Instalación de Mesas Territoriales Ovinas (mediano/largo plazo): Espacios participativos integrados por referentes locales, técnicos y productores, orientados al diagnóstico, priorización de demandas y evaluación de impacto de las políticas públicas ovinas.

Eje 3. Revisión y mejora de los instrumentos financieros del programa

La política de financiamiento actual (aportes reintegrables y aportes no reintegrables) ha sido clave para sostener al sector, pero presenta limitaciones en cuanto al recupero de fondos, impacto productivo sostenible y accesibilidad para pequeños productores. Existe margen para rediseñar instrumentos que se ajusten mejor a perfiles productivos diversos y fomenten el desarrollo asociativo.

Objetivo general: Rediseñar los instrumentos financieros del programa para mejorar su accesibilidad, impacto productivo y sostenibilidad económica, promoviendo la inclusión y la diversificación del tejido rural ovino.

Líneas estratégicas de acción:

1. Creación de una línea específica para pequeños productores y cooperativas (corto plazo): Con condiciones diferenciadas (plazos, garantías, montos), que reduzcan las barreras de acceso al financiamiento tradicional.
2. Revisión del régimen de recupero financiero (mediano plazo): A través de auditorías técnicas y análisis de retornos por zona y tipo de inversión. Esto permitiría mejorar los mecanismos de recupero sin asfixiar a productores y garantizar la rotación de fondos.
3. Incorporación de incentivos por buenas prácticas y asociativismo (largo plazo): Bonificaciones o accesos preferenciales para quienes integren cooperativas, certificaciones de calidad, o adopten prácticas de bienestar animal o sanidad certificada.

Eje 4. Incorporación de un enfoque integral de seguridad rural y prevención del abigeato

El aumento del abigeato constituye una amenaza directa al capital invertido por el Estado y los productores y expone la falta de coordinación con las fuerzas de seguridad y organismos judiciales. La Ley Ovina no puede implementarse aisladamente de un enfoque integral que contemple este fenómeno.

Objetivo general: Articular políticas preventivas de seguridad rural y protocolos interinstitucionales de actuación frente al abigeato, resguardando el patrimonio productivo e institucional.

Líneas estratégicas de acción:

1. Instalación de un Protocolo Interinstitucional de Prevención y Respuesta ante el Abigeato (mediano plazo): Integrado por la UEP, el Ministerio Público de la Acusación, Policía Rural, SENASA y gobiernos locales, con líneas claras de actuación ante denuncias, seguimiento de causas y prevención.
2. Incorporación del eje de seguridad rural en los proyectos financiados (corto plazo): Exigir como parte del POA criterios de infraestructura o manejo orientados a minimizar riesgos (alambrados, iluminación, cámaras, etc.) especialmente en zonas críticas.

3. Diseño de un sistema de alerta temprana y monitoreo participativo (largo plazo): Con participación comunitaria, sistemas de georreferenciación y seguimiento digital de animales (chips, caravanas electrónicas), integrando y acercando tecnologías accesibles al pequeño productor.

Eje 5. Promoción del consumo de carne y productos ovinos con identidad territorial

El desarrollo del sector ovino no solo debe pensarse desde la oferta (producción), sino también desde la demanda. Argentina tiene un bajo consumo per cápita de carne ovina y en muchas regiones la comercialización es informal o desorganizada. La identidad territorial y los circuitos cortos son claves para potenciar mercados.

Objetivo general: Impulsar la valorización de la carne y productos ovinos mediante estrategias de promoción, diferenciación y agregado de valor en origen, orientadas al consumo local y regional.

Líneas estratégicas de acción:

1. Campañas de promoción del consumo ovino (corto plazo): Coordinadas con gobiernos locales, escuelas, ferias rurales y medios de comunicación, destacando atributos nutricionales, culturales y de sustentabilidad de la carne ovina.
2. Fomento de salas de faena habilitadas y ferias itinerantes (mediano plazo): En articulación con municipios, cooperativas y asociaciones de productores. Esto permitiría formalizar canales de venta, mejorar condiciones sanitarias y reducir costos logísticos.
3. Certificación de productos ovinos con sello de origen (largo plazo): Impulsar, junto a INTA y universidades, marcas territoriales (ej. "Carne Ovina Santafesina"), que permitan diferenciar productos, mejorar precios y consolidar un mercado con identidad regional.

Resumen integral de los ejes estratégicos de la propuesta de gestión y fundamentación teórica

En caso de asumir como responsable ejecutivo de la implementación provincial de la Ley Ovina, propongo una estrategia de gestión basada en cinco ejes articulados que buscan superar los déficits estructurales actualmente existentes, consolidar los avances logrados y proyectar el desarrollo ovino con una visión integral, territorial y sostenible. Estos ejes han sido definidos en base al análisis cuantitativo y cualitativo del período 2018–2023, así como al diagnóstico institucional de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) de Santa Fe.

Eje 1. Fortalecimiento de la capacidad institucional y operativa de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP)

Este eje parte del diagnóstico de un modelo organizacional excesivamente centralizado, donde la totalidad de las funciones —técnicas, administrativas y territoriales— recaen en un único agente. Esta configuración no sólo limita la eficiencia de la gestión, sino que compromete la legitimidad y sustentabilidad del programa en el tiempo. Tal como plantean Blutman, Feleman y Velásquez (2013), profesionalizar la gestión pública exige no solo incorporar recursos humanos calificados, sino también formalizar los procedimientos y fortalecer la estructura organizativa con una lógica de planificación estratégica. A su vez, Lattuada y Nogueira (2022) subrayan la necesidad de adecuar el perfil institucional de las agencias estatales para que adquieran vocación territorial y capacidad de articulación interinstitucional.

Objetivo: Superar las restricciones organizacionales estructurales que actualmente limitan la operatividad de la UEP, dotándola de una estructura profesionalizada, descentralizada y con mayor capacidad técnica-administrativa.

Iniciativas:

- Elaboración de un Manual Operativo Interno con protocolos de tramitación y supervisión.
- Incorporación progresiva de recursos humanos especializados mediante concursos o convenios con universidades.
- Plan de profesionalización continua a través de capacitaciones, pasantías y formación técnica específica
- Implementación de un sistema digital integral de gestión para asegurar trazabilidad, eficiencia y transparencia.

Eje 2. Descentralización territorial y fortalecimiento de la articulación interinstitucional

La centralización de la gestión en una sola persona ubicada en el norte provincial constituye un obstáculo para el abordaje situado de las problemáticas productivas, y más aun considerando las grandes extensiones del territorio provincial. La descentralización territorial permite una mejor comprensión de las realidades locales y una articulación efectiva con actores públicos y privados. Según Kliksberg (2001), el desarrollo territorial requiere estructuras institucionales capaces de dialogar con la comunidad local y potenciar el capital social existente. Asimismo, Pagani, Galinelli y Payo (2015) sostienen que el arraigo rural se fortalece cuando las políticas públicas son diseñadas desde una lógica de gobernanza multinivel y participación local.

Objetivo: Ampliar la cobertura territorial y fortalecer la gobernanza ovina mediante nodos regionales y la cooperación interinstitucional.

Iniciativas:

- Creación de nodos regionales UEP (norte, centro, sur) con equipos técnicos de base local.
- Firma de convenios con INTA, SENASA, universidades y municipios para garantizar colaboración técnica e institucional.
- Instalación de Mesas Territoriales Ovinas como espacios de participación y control social.

Eje 3. Revisión y mejora de los instrumentos financieros del programa

Si bien los aportes reintegrables (AR) y no reintegrables (ANR) han sostenido el crecimiento del sector ovino, persisten obstáculos en el acceso al crédito, especialmente entre los pequeños productores, y debilidades en los mecanismos de recupero. Como advierten Fantoni y Krieger (2013), una gestión presupuestaria eficaz debe vincularse con los objetivos estratégicos del programa y contemplar tanto el impacto productivo como la equidad en el acceso. López y Zeller (2017) recomiendan que los instrumentos financieros públicos integren evaluaciones ex post que permitan corregir desequilibrios y asegurar la rotación del fondo.

Objetivo: Rediseñar los instrumentos financieros para aumentar su equidad, sostenibilidad y eficacia en el desarrollo ovino territorial.

Iniciativas:

- Línea de crédito diferenciada para pequeños productores, con condiciones más accesibles.
- Revisión técnica del sistema de recupero, incorporando criterios de razonabilidad y segmentación.
- Establecimiento de incentivos por asociativismo, buenas prácticas ganaderas y certificación de calidad.

Eje 4. Incorporación de un enfoque integral de seguridad rural y prevención del abigeato

El abigeato ovino afecta directamente la sustentabilidad del sistema productivo y requiere una intervención estatal integral. El diseño de un protocolo interinstitucional, así como la incorporación de herramientas tecnológicas de monitoreo, es clave para disuadir el delito y

garantizar el resguardo del capital productivo. Montecinos (2009) sostiene que la coordinación entre niveles de gobierno es crucial en la gestión de problemas complejos como la inseguridad rural. Tafani y Tafani (2014), por su parte, destacan el papel de la comunidad y el capital social en la construcción de entornos seguros.

Objetivo: Prevenir y mitigar el impacto del abigeato mediante una estrategia de seguridad rural integrada y participativa.

Iniciativas:

- Creación de un Protocolo Interinstitucional de Prevención junto a policía rural, fiscalías y municipios.
- Inclusión de criterios de seguridad rural en la evaluación de proyectos (infraestructura, manejo).
- Diseño e implementación de un sistema de monitoreo participativo con tecnologías de trazabilidad y georreferenciación.

Eje 5. Promoción del consumo de carne y productos ovinos con identidad territorial

El desarrollo del sector ovino requiere una estrategia que contemple no solo la oferta sino también el fortalecimiento de la demanda interna. En un país con bajo consumo per cápita de carne ovina, la promoción de circuitos cortos, ferias locales y certificaciones de origen puede dinamizar el mercado. Bresser-Pereira (1998) y Agoff et al. (2021) sostienen que el fortalecimiento del consumo local de productos con identidad territorial es una estrategia de desarrollo sostenible que favorece el agregado de valor en origen y la consolidación de mercados regionales.

Objetivo: Promover el consumo de carne y productos ovinos mediante acciones de promoción, agregado de valor y diferenciación territorial.

Iniciativas:

- Campañas de comunicación sobre el valor nutricional y cultural de la carne ovina.
- Apoyo a la formalización de ferias y salas de faena móviles.
- Desarrollo de sellos de origen territorial (“Carne Ovina Santafesina”) y certificaciones de calidad en articulación con INTA y universidades.

Horizonte temporal de impacto esperado

Corto plazo (0–6 meses): Profesionalización de la UEP, planificación presupuestaria y normalización de procesos.

Mediano plazo (1–2 años): Ejecución de políticas de descentralización, seguridad rural y articulación con actores del territorio.

Largo plazo (3–4 años): Consolidación de un modelo institucional replicable y sustentable, con mayor participación de Santa Fe en el stock ovino nacional y reducción del impacto del abigeato.

Conclusiones

El presente trabajo ha buscado construir una propuesta de gestión integral, eficiente y transformadora para la aplicación de la Ley Ovina Nacional N.º 25.422 en la provincia de Santa Fe, partiendo de un diagnóstico institucional preciso y de una lectura crítica del contexto político, productivo y territorial. La necesidad de repensar la intervención del Estado en el sector ovino no surge de una mera ineficiencia técnica, sino de la constatación de profundas limitaciones estructurales que afectan su capacidad de respuesta, entre ellas la excesiva centralización operativa, la escasa cobertura territorial, la débil articulación interinstitucional y una baja inserción del programa en el entramado socioeconómico local.

A pesar de la alta ejecución presupuestaria de los últimos años, los impactos positivos de la política ovina siguen siendo marginales en relación con su potencial. Como sostienen Pollitt y Bouckaert (2011), una gestión pública verdaderamente reformadora no puede limitarse a cumplir con la ejecución contable, sino que debe ser capaz de traducir los recursos públicos en transformaciones tangibles, legitimadas socialmente y orientadas al desarrollo. Desde esta perspectiva, el fortalecimiento de la Unidad Ejecutora Provincial (UEP) no debe pensarse como un mero reajuste organizativo, sino como un imperativo político-institucional que habilite nuevas formas de gobernanza, profesionalización de la gestión y descentralización operativa. El diseño de equipos técnicos territoriales, la formalización de procedimientos internos y la incorporación de herramientas digitales son pasos ineludibles en esta dirección.

Asimismo, el trabajo subraya que cualquier política sectorial vinculada al mundo rural debe integrar de forma proactiva una mirada territorial situada, que contemple la diversidad de actores, saberes, escalas productivas y vínculos comunitarios presentes en el entramado local. La creación de nodos regionales, mesas ovinas y convenios institucionales no solo permite mejorar

la cobertura técnica, sino que fortalece la capacidad del Estado para actuar de manera horizontal, participativa y contextualizada. Tal como destacan Lattuada y Nogueira (2022), las políticas públicas agropecuarias requieren de agencias estatales con vocación territorial, capaces de diseñar intervenciones ajustadas a las especificidades sociales, culturales y económicas de cada región.

Otro aspecto sustantivo abordado en esta propuesta es la necesidad de revisar los instrumentos financieros vigentes para adaptarlos a las condiciones reales del productor ovino santafesino. El diseño de líneas diferenciadas para pequeños productores y cooperativas, sumado a la implementación de criterios de equidad y rotación del fondo, constituye una medida clave para democratizar el acceso a los recursos y ampliar la base beneficiaria del programa. Tal como señalan Fantoni y Krieger (2013), una gestión presupuestaria efectiva debe orientarse a la obtención de impactos socioeconómicos duraderos, lo que exige dispositivos de control, monitoreo y evaluación que vayan más allá del mero cumplimiento administrativo.

Por otra parte, la creciente inseguridad rural y el auge del abigeato representan un desafío cada vez más crítico para el sostenimiento del sistema productivo ovino en Santa Fe. La incorporación de este eje dentro de la planificación estratégica del programa responde a una necesidad concreta del territorio, pero también a una deuda pendiente de las políticas públicas rurales, tradicionalmente centradas en la producción y desatentas a las condiciones de riesgo. Como advierten Tafani y Tafani (2014), la construcción de seguridad rural no puede descansar únicamente en las fuerzas de seguridad, sino que debe sustentarse en redes sociales locales, herramientas tecnológicas de monitoreo y acuerdos institucionales que garanticen una respuesta coordinada y sostenida.

Finalmente, la promoción del consumo ovino y la valorización de los productos con identidad territorial permite integrar la dimensión productiva con el desarrollo local, el arraigo cultural y la sustentabilidad económica. Estrategias como los sellos de origen, las ferias itinerantes y las campañas de sensibilización no solo dinamizan el mercado interno, sino que también construyen sentido en torno al consumo responsable, al patrimonio agroalimentario y a la soberanía alimentaria. En este sentido, los aportes de autores como Bresser-Pereira (1998) y Agoff et al. (2021) resultan clave para comprender cómo las políticas públicas pueden y deben apoyarse en la ciudadanía organizada y en los valores comunitarios para producir transformaciones sostenibles.

Para concluir, el trabajo desarrollado apunta a superar una visión reduccionista y tecnocrática de la gestión pública, para dar lugar a un enfoque integral, ético y transformador, en el que el Estado no solo administre recursos, sino que lidere procesos de desarrollo con equidad territorial, transparencia institucional y sensibilidad social. La Ley Ovina, en este marco, puede

constituirse en una herramienta clave no solo para mejorar indicadores productivos, sino para fortalecer el entramado social, económico e institucional del campo santafesino, en una época de fuertes desafíos para la acción estatal.

Resumen ejecutivo

Medidas Centrales propuestas (cinco principales)		Evaluación político Institucional				Recursos necesarios en el marco de la evaluación político institucional de las medidas				
		Apoyos esperables		Oposiciones						
Descripción	Prioridad	Aliados	Apoyos Requeridos	Adversarios	Trabas esperables	Normativos	Humanos	Materiales	Tecnológicos	Otros
Creación de nodos regionales UEP: descentralización de la gestión territorial con nodos técnicos en zonas claves (norte-centro-sur)	ALTA	Gobiernos locales, técnicos de INTA, universidades regionales y asociaciones de productores que buscan mayor acompañamiento territorial.	La voluntad política para descentralizar funciones, respaldo presupuestario provincial y cooperación interinstitucional.	Podría enfrentar resistencia desde la administración centralizada que perdería poder o recursos. También en el marco de ciertos discursos del gobierno nacional en pos de un esperable superávit fiscal podría	Burocracia para establecer nuevos equipos y la posible falta de recursos humanos calificados en algunas regiones.	Ley de presupuesto Resoluciones ministeriales o acuerdos marco para descentralización operativa; Convenios de cooperación interinstitucional (INTA, universidades, municipios).	Técnicos extensionistas en cada nodo. Coordinadores regionales. Personal administrativo de apoyo.	Oficinas físicas en cada nodo (alquiler o asignación de espacios públicos). Vehículos para movilidad territorial. Mobiliario y materiales de oficina. Sueldos	Equipos informáticos (PC, impresoras, routers). Conectividad adecuada (internet, intranet institucional). Plataformas colaborativas para gestión remota.	Presupuesto operativo descentralizado. Capacitación inicial para los nuevos equipos.

				esperarse resistencia a mayor inversión						
Incorporación de personal y profesionalización de la UEP	ALTA	Universidades y organismos técnicos dispuestos a colaborar en formación y capacitación.	Apoyo del Ministerio de Agricultura y sindicatos estatales interesados en la mejora institucional	Resistencia interna a los cambios estructurales y culturales dentro de la UEP	Posibles trabas en los procesos de selección y contratación pública, además de limitaciones presupuestarias.	Reglamentación de perfiles de cargo y forma de ingreso Normas para procesos de selección transparente o convenios con universidades. Revisión de estructura organizativa.	Incorporación de profesionales técnicos y administrativos. Coordinador institucional. Equipo de capacitación y formación continua.	Espacio físico para el equipo ampliado. Equipamiento básico (escritorios, sillas, archivo). Insumos de oficina.	Acceso a sistemas de gestión interna. Herramientas de comunicación y coordinación digital. Software de capacitación virtual o gestión documental.	Recursos para pasantías y convenios con universidades. Sistema de incentivos a la permanencia /formación.
Protocolo interinstitucional contra el abigeato	MEDIA	Fuerzas de seguridad (Policía Rural), Ministerio Público, SENASA, y productores afectados serán aliados naturales.	Se requerirá cooperación interinstitucional y apoyo político para coordinar acciones	Actores vinculados al delito (delincuentes o grupos criminales organizados) y sectores reacios a la mayor fiscalización y control	La coordinación compleja y falta de recursos para implementar el protocolo puede generar trabas.	Convenio formal entre UEP, Policía Rural, Ministerio Público, SENASA, etc. Normativa específica sobre	Técnicos especializados en seguridad rural. Referentes territoriales por región. Enlace legal con	Equipamiento para controles en terreno. Documentación y formularios para denuncias y seguimiento.	Sistema digital para denuncias, georreferenciación y trazabilidad. Cámaras, lectores de caravanas, GPS.	☐ Sistema digital para denuncias, georreferenciación y trazabilidad. ☐ Cámaras, lectores de caravanas, GPS. ☐ Integración

				podrían oponerse.		trazabilidad y controles. Reglamento operativo del protocolo.	organismos judiciales.	Señalética e infraestructura preventiva (alambrados, iluminación).	Integración con bases de datos de SENASA y policía.	con bases de datos de SENASA y policía.
Rediseño del esquema de financiamiento	ALTA	Productores pequeños y medianos, cooperativas y organismos de crédito público apoyarán una mayor inclusión financiera.	Requiere apoyo técnico para diseño y presupuesto para nuevas líneas.	Posible rechazo de productores grandes acostumbrados a condiciones tradicionales.	Barreras burocráticas y resistencia a modificar el sistema actual.	Modificación del reglamento operativo del programa. Nuevos criterios para ANR y AR adaptados por escala/productor. Normativa para incentivos al asociativismo.	Equipo técnico evaluador de proyectos adaptado a nuevos criterios. Auditores financieros y especialistas en microcrédito rural.	Documentación actualizada para postulaciones. Materiales de difusión de nuevos instrumentos financieros. Oficina de atención al productor.	Plataforma digital para presentar y evaluar proyectos. Sistema de seguimiento de recupero. Base de datos segmentada por tipo de beneficiario.	Capacitaciones para productores sobre cómo aplicar. Fondos rotatorios específicos para líneas diferenciadas.
Promoción del consumo ovino e identidad territorial	MEDIA	Asociaciones de productores, municipios, escuelas y medios de comunicación y certificación	Apoyo requerido para campañas, organización de ferias y certificación	Competencia de otros sectores cárnicos con mayor tradición y	Limitaciones en recursos para mantener campañas y dificultades para	Normativa de habilitación de salas de faena y ferias móviles.	Técnicos en comercialización y agregado de valor.	Módulos de feria, stands y equipamiento para eventos. Insumos de marketing	Plataforma de promoción online de productos ovinos. Sistemas de trazabilidad y	Fondos concursables para productores que innoven en

		comunicación.	n de productos.	poder de mercado.	formalizar mercados.	Marco legal para certificación de origen y calidad. Convenios de articulación con gobiernos locales.	Promotores territoriales y comunicadores. Coordinadores de ferias y espacios de venta directa.	(afiches, banners, material gráfico, sueldos de communities manager). Equipamiento de salas de faena y distribución.	certificación digital. Equipos de comunicación (cámaras, redes, edición).	comercialización. Alianzas con medios de comunicación y redes sociales. Espacios educativos y de prueba en escuelas y ferias.
--	--	---------------	-----------------	-------------------	----------------------	--	--	--	---	--

Bibliografía

Agoff, C., Blugerman, S., & Meschengieser, V. (2021). Participación y monitoreo ciudadano en políticas públicas. Amélica.

Aire Digital. (2022, 15 de mayo). En la provincia de Santa Fe se inician por año más de 1.300 causas por abigeato. AireDesantafe.com.ar. Consultado por última vez el 05/07/2025 de: <https://www.airedesantafe.com.ar/santa-fe/en-la-provincia-santa-fe-se-inician-ano-mas-1300-causas-abigeato-n311936>

Anlló, G., & Salvatierra, G. (2010). *Cambios estructurales en las actividades agropecuarias: de lo primario a las cadenas globales de valor* (Vol. 50). Buenos Aires: Cepal. formal. El caso del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina en el año 2013.

Balbín, C. F. (2007) Curso de Derecho Administrativo, Tomo I, cap. VII. La Ley.

Bichos de Campo. (2025, mayo 2). Se proyecta un fuerte recorte del presupuesto del INTA y SENASA para 2025. Consultado el 03/08/2025 de <https://bichosdecampo.com/se-proyecta-un-fuerte-recorte-del-presupuesto-del-inta-y-senasa-para-2025>

Blutman, C., Felcman, J., & Velásquez, F. (2013). Manual de gestión pública local. UNLaM.

Blutman, G., Estevez, A. M., Iturburu, M. S., & Cao, H. (2007). *Introducción a la administración pública Argentina: nación, provincias, y municipios*. Editorial Biblos.

Bordón, J. E. (2025, 21 de abril). *Alertan que en Santa Fe hay 1.200 denuncias por año por robos y pérdidas millonarias*. La Nación. Consultado por última vez el 05/07/2025 de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/robo-de-ganado-alertan-que-en-santa-fe-hay-1200-denuncias-por-ano-y-perdidas-millonarias-nid21042025/>

Boyezuk, D. A., Cordiviola, C. Á., & Bertoldi, M. (2022). Introducción a la producción ovina. *Libros de Cátedra*.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). La reforma gerencial del Estado en América Latina. CLAD.

Cao, H. (2008). La administración pública argentina: nación, provincias y municipios. *In ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires* (pp. 4-7).

Casagne, J. C. (1983). Tratado de derecho administrativo. *Ed. A. Perrot*.

CLAD. (2016). Guía Referencial Iberoamericana de competencias laborales en el Sector Público.

Comunidad Campo. (2025, abril 10). Presupuesto 2025: recortes presupuestarios para SENASA e INIDEP. Consultado 02/08/2025 de <https://www.comunidadcampo.com/presupuesto-2025-recortes-presupuestarios-para-senasa-e-inidep>

Congreso Nacional (2001). Ley Ovina N° 25422

El Agro Correntino. (2025, febrero 28). La Secretaría de Agricultura pasa a depender del Ministerio de Economía. Consultado el 04/08/2025 de <https://elagrocorrentino.com.ar/se-proyecta-un-fuerte-recorte-del-presupuesto-de-inta-y-senasa-para-2025>

- Fantoni, P., & Krieger, M. (2013). Estado y administración pública. Ediciones del Jurista.
- Fernández, L. (2018). Políticas públicas para la agricultura familiar en Argentina durante el periodo 1990-2015: Nuevos y conocidos elementos en la agenda de debate. *Trabajo y sociedad*, (30), 219-241.
- Kliksberg, B. (2001). Más ética, más desarrollo. BID.
- Krieger, M. (2004). Políticas públicas y nuevas formas de gobernabilidad. UNGS.
- Lattuada, M., & Nogueira, M. (2022). Capacidades estatales y políticas públicas. Una propuesta para el abordaje de las políticas agropecuarias en la Argentina contemporánea (1991-2011). *Estudios Rurales*, 1(1).
- López, G., & Zeller, D. (2017). Planificación y control en el sector público. Revista Ucronías, UNPAZ.
- Lucioni, E. L. N. C., Calabrese, A. L., Ehrt, A. S., & de la Nación, P. La Infraestructura de Datos Espaciales (IDE) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: como instrumento de gestión territorial.
- Manavella, F. (2014). Análisis de Puestos del Área de Recursos Humanos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos.
- Michel, C. L., & Easdale, M. H. (2021). Ley Ovina:(Argentina, 2001-2021). Ministerio de Economía. Consultado el 19/04/2025 de <http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/patrimonio/historia/>
- Montecinos, E. (2009). Descentralización, territorio y participación. CLAD.
- Museo Sarmiento. Web: <https://museosarmiento.cultura.gob.ar/noticia/creacion-del-departamento-nacional-de-agricultura> Consultado el 20/04/2025

- Oszlak, O. (2007). Estado y sociedad: nuevas reglas del juego. FCE.
- Oszlak, O., & O'Donnell, G. (1981). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).
- Pagani, A., Galinelli, P., & Payo, M. (2015). La gestión pública del desarrollo territorial. Libros UNLP.
- Ruralnet. (2024, 21 de julio). *El abigeato fuera de control en Santa Fe: un problema en aumento*. Ruralnet. Consultado por última vez el 05/07/2025 de: <https://ruralnet.com.ar/2024/07/21/el-abigeato-fuera-de-control-en-santa-fe-un-problema-en-aumento/>
- Sampayo, M. L. La Ley Marco como política pública en relación al empleo público
- Shimizu, M. S. (2024). Reseña de: FERNÁNDEZ, Jorge y RUBINZAL, Mariela (coords). Historia de Santa Fe. Tomo 3. Santa Fe: Asociación Trabajadores del Estado-ATE-Santa Fe. 2024. ISBN 978-987-25526-7-1. *Estudios del sISHiR*, 14(40).
- Sociedad Rural de Rosario. (2025, mayo 15). Agricultura tendrá para 2025 un 297% más de fondos: también habrá incrementos en entes descentralizados. Recuperado de <https://ruralrosario.org/detalle/20420/Agricultura-tendra-para-2025-un-297pour-cent-mas-de-fondos>
- Staffieri, J. J. (2024). La ley ovina N° 25422 y su adhesión en la Provincia de Santa Fe a través de la ley N° 12483: antecedentes y perspectivas. In *VII Congreso Nacional de Derecho Agrario Provincial (Azul y Tandil, 28 al 30 de abril de 2023)*.

Jorge Hintze. GESTION PRESUPUESTARIA DE ESTRUCTURAS: un instrumento para la gestión por resultados.

Oscar Alberto COSTA e Ing. Horacio CAPANEGRA. Organización del Estado y Administración Pública. Enfoque Global de Funcionamiento del Sector Público.

Dr. Oscar Oszlak y la colaboración de los Lic. Guillermo Malvicino, Jorge Hintze y Ricardo Graziano. MODERNIZAR Y DEMOCRATIZAR LA AMINISTRACIÓN PÚBLICA Una mirada desde la realidad latinoamericana
Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.

Aprobada por la **XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado**. Bogotá, Colombia, 7 y 8 de julio de 2016.

Tafari, J., & Tafari, M. (2014). Capital social y seguridad rural. Revista de Estudios Sociales.

Lipsky, M. (1980). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation.

Patton, M. Q. (2002). Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State (3rd ed.). Oxford University Press.