

cod. 1502/0233

02010
H

asap

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

"Planeamiento y Control de Gestión en el Sector Público"



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Posgrado

asap

Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública

Asociación Argentina de Presupuesto
y Administración Financiera Pública

**Trabajo Final de la Carrera de Postgrado de Especialización en
"Administración Financiera del Sector Público"**

***"PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN
EN EL SECTOR PÚBLICO"***

Autor: Daniel Kischner

e-mail: dkischner@cnia.inta.gov.ar

cel.: 156-807-1161

Contador Público

Año: 2010

Buenos Aires, 07 de marzo de 2014

CONTENIDO:

- **Resumen**
- **Introducción**
- **Marco Legal**
- **Gestión**
- **Aplicación de la Gestión en el ámbito público**
- **El rol administrativo en gestión y programación**
- **La programación, base de la gestión**
- **Bases para la planificación en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria**
- **Desarrollo de la Planificación**
- **Programación de las actividades**
- **Breve investigación sobre la planificación de la puesta de los Radares Meteorológicos en INTA**
- **Conclusiones**
- **Bibliografía**

RESUMEN

El sistema administrativo, se basa en un régimen legal, conforme a lo dictado por la Ley 24156, su análisis determina obligaciones y formas de trabajo, dentro del sistema administrativo nacional, estableciendo en el Título I Artículo 4º inciso b), una forma de trabajo adecuada para lograr un accionar correcto, dentro de los distintos organismos que conforman el estado. La función de los Administradores y Gerentes del sector público, está desarrollada dentro de un marco legal y técnico, a fin de lograr una gestión dentro de los criterios de legalidad, economicidad, eficiencia y eficacia, enmarcados por la ley.

Por ello las actividades deben ser desarrolladas en marcos teóricos y técnicos acordes y funcionales, a fin de cumplir con las exigencias legales que enmarcan nuestra actividad dentro del sector público.

Por consiguiente se debe adecuar el rol administrativo a las exigencias del medio y sus encuadres a fin de lograr realizar una gestión eficaz y eficiente, comenzando de las bases de la planificación y su traducción presupuestaria.

Para ello el desarrollo de herramientas adecuadas de gestión, basadas en la programación y planificación, da como resultado un adecuado sistema que cumple con los objetivos institucionales planteados para cada unidad operativa.

Por ello el Estado Nacional, debe nutrirse de herramientas de gestión en el ámbito público, como desarrollar un sistema que brinde información, conforme a una planificación y programación como instrumento de ejecución.

Dentro de estos sistemas, podemos encontrar la retroalimentación de los sistemas administrativos que conducen las ejecuciones presupuestarias hacia el cumplimiento en su parte legal y física, haciendo realidad lo planificado y programado.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria ha desarrollado sistemas para cumplir con este cometido, formando un sistema sencillo, unificado y adaptado a la realidad, logrando una correcta presupuestación, para desarrollar sus actividades, que son el fin general de la Institución.

INTRODUCCIÓN AL PLANEAMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO;

El sistema de gestión de los entes públicos, ha logrado un desarrollo significativo en los últimos años, partiendo de la posibilidad de los entes de tener mayor participación de profesionales, dentro de los estratos gerenciales, para lo cual ha profesionalizado muchas de sus estructuras, adecuando sus sistemas a un adecuado y cabal análisis de las herramientas existentes, a fin de poder llevar a buen término los programas previstos y la realización de su misión.

Argentina no ha quedado atrás con esta realidad y decidió dar un marco jurídico de singular importancia para la consecución de actividades, dentro de los sistemas del Estado, pensada para el desarrollo de la administración moderna y eficiente, dentro de las instituciones.

Es por ello que dicta la Ley 24156 "De Administración Financiera Gubernamental y Sistemas de Control", para el manejo de las distintas instituciones, dentro del Estado Nacional.

Esta Ley, nos permite vislumbrar nuestra responsabilidad con cada acto y accionar dentro de nuestras instituciones, dándole un nuevo marco jurídico a la administración financiera y sus sistemas de control.

Considerar cada rol administrativo, poniendo hincapié en el cumplimiento de los diferentes regímenes legales, permite una administración financiera adecuada y bajo normas claras, que demuestren transparencia y efectividad en la gestión.

Estas normas y su control se pueden realizar si existe una planificación que se adecue a la realidad y una programación, que se ordene en los tiempos, para cubrir las necesidades básicas y generales de cada organismo, una vez logrado estos dos pasos podemos hablar de planeamiento, gestión y control.

MARCO LEGAL

La ley 24156, establece este marco jurídico, regulando la administración financiera y los sistemas de control del sector público nacional, comprendiendo la misma, el conjunto de sistemas, órganos, normas y procedimientos administrativos que hacen posible la obtención de los recursos públicos y su aplicación para el cumplimiento de los objetivos del Estado.

El Título I, es muy rico en conceptos de sistemas, órganos, normas, procedimientos, gestión, programación, etc., pero no se ha ocupado por definirlos adecuadamente, debiendo constantemente recurrir a la doctrina para poder determinar con exactitud cada uno de ellos.

Por ello desarrollamos estos conceptos por separado, para interpretar el valor de lo intrínseco del contenido del presente artículo.

- a) Sistemas
- b) Órganos
- c) Normas
- d) Procedimientos

a) Sistemas

En 1964 en la System Science Conference se propuso y aprobó la siguiente definición de sistema:

Un sistema es un conjunto de diversos elementos humanos y mecánicos integrados para lograr un objetivo común mediante el manejo y control de materiales, información, energía y hombres.

Esta definición nos lleva a determinar que cada Unidad del Estado es un sistema que funciona en busca de un objetivo común, si no existe un objetivo común, no existe el sistema.

b) Órganos

Órgano administrativo es aquella unidad funcional abstracta perteneciente a cada Administración Pública que está capacitada para llevar a cabo funciones con efectos jurídicos frente a terceros y cuya actuación tiene carácter sistemático.

Teniendo en cuenta que cada agente de la Administración Pública cumple una función determinada, haciendo que la Unidad Operativa o Institución, adquiera obligaciones o derechos para con terceros, debe responder por este dentro de la Ley de Administración Financiera, cuidando en toda a la Institución y no sobrepasar la autoridad que su función le otorga.

c) Normas

El conjunto de normas, es el comprendió de reglas que imperan dentro de una Institución, pudiendo ser estas:

- La Constitución Nacional
- La Ley
- Los Decretos
- Las Resoluciones
- Las Disposiciones

Definiéndose los mismos como el Ordenamiento imperativo de acción que persigue un fin determinado con la característica de ser rígido en su aplicación.

d) Procedimientos

El procedimiento es el sistema de técnicas o fases secuenciales que describen detalladamente cómo se lleva a cabo una tarea o trabajo determinado.

Los procedimientos deben ser escritos y conformar un documento unificado, en una organización deben existir este tipo de descripciones, para el desarrollo de las tareas, debiendo responder a la realidad de cada Unidad Operativa, pero desarrolladas dentro de un marco normativo único y de aplicación obligatoria.

En esta descripción encontramos nuestras primeras herramientas de gestión posible y legalmente aceptadas, para que cada Institución se desarrolle dentro del marco legal y técnico, con eficiencia y efectividad.

GESTIÓN

Para realizar una comprensión más acabada de la gestión, he tomado como referencia varios autores.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar" como lo plantean H. Fayol al principio del siglo o Koontz.

Según Julia Mora M., se pueden plantear dos niveles de la gestión:

- a) El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: "Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad.
- b) Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización". En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio de liderazgo.

Tomando dichos conceptos se puede considerar lo siguiente:

Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

(Directiva N° 005-82-INAD/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública).

En este ámbito la Gestión podremos llevarla al plano del manejo estratégico de la organización indicando dos niveles de gestión:

- La lineal, donde la gestión se transforma en las actividades que realizamos para obtener un resultado, dentro de un proceso determinado.
- La transversal, donde la gestión se transforma en un medio de conducción, que reúne a toda la organización y la encamina hacia una dirección, conjugando capacidades y conocimientos para el logro de un objetivo en común, el de la organización propiamente dicha.

APLICACIÓN DE GESTIÓN EN EL AMBITO PÚBLICO

A fin de poder organizar un sistema administrativo y de conducción adecuado, debe preexistir en los diferentes organismos una base para el desarrollo de las tareas, determinado por:

1. Preexistencia de normas legales que rijan el funcionamiento, su conocimiento y apego a ellas, además de la existencia de manuales de uso formal que identifiquen claramente los procesos y la intervención administrativa en cada uno de ellos.
2. Debe existir una división clara del trabajo de cada miembro de la organización, donde se le asignen funciones propias y un ámbito de influencia bajo su entera responsabilidad.
3. La distribución de las actividades debe realizarse en función al cargo y el lugar que ocupa en la organización, permitiendo que el que posea mayor aptitud y capacidad para el cargo sea quien desempeñe la función, evitando de esta manera la elección por la persona simplemente.
4. Es importante que cada puesto de trabajo tenga en claro que responde a un superior, quien debe controlar y supervisar los puestos de trabajo que se encuentran a su cargo, un error que puede ocurrir es que un mismo puesto de trabajo se encuentre supervisado por varios jefes entorpeciendo el desempeño del mismo, ya que cada uno tiene su visión y necesidades que le son requeridas a una sola persona.
5. Se deben desarrollar manuales, rutinas y procedimientos claros, para que el desarrollo de las tareas requeridas sean aptas técnicamente en relación al cargo ocupado a fin que la información requerida pueda ser entendida de forma adecuada por el resto de las unidades operativas.

Cada miembro de la unidad operativa, debe poner al servicio de la organización, todas sus capacidades a fin de lograr una gestión que obtenga:

- El logro de los objetivos en forma eficaz y eficiente.
- Precisión en el desarrollo de sus tareas.
- Lograr la correcta delineación de los mandos, para que en caso de situaciones imprevistas y de carácter urgente se sepa a quien responder.
- Prever cualquier caso y planificar el desarrollo de las tareas, para actuar en forma rápida y colaborar en la toma de decisiones en forma ágil y eficiente.
- Coherencia en la toma de decisiones por la organización delineada y unívoca, representándose la conducción y la gestión desde el principio de la cadena hasta su base.

EL ROL ADMINISTRATIVO EN GESTIÓN Y PROGRAMACIÓN

“Administración Pública es el conjunto de organismos gubernamentales que coordinan los recursos materiales, humanos y técnicos mediante el proceso de planear, organizar, tomar decisiones y controlar constituyendo un sistema abierto que contempla y procesa los insumos propios y los que los demás sistemas proporcionan tratando de obtener mayor eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus obligaciones, (Dr. Raúl Carrillo Silva).

El rol que cumple la administración en estos procesos es de vinculación con las necesidades y los tiempos demandados por la misión del Organismo, ya que responden a diferentes acciones que se desarrollan, para concretar la obtención de los recursos y asegurar la disponibilidad de los mismos en el momento que se los requiere.

La administración desarrolla funciones como:

- Presupuestación de las actividades
- Programación de los procesos administrativos
- Supervisión del cumplimiento legal de los procesos
- Elaboración de información dentro de los proyectos y/o actividades para su mejor planificación (SIDIF).
- Contabilización de la aplicación de los recursos y su posterior rendición administrativa.
- Coordinación de los medios de pagos para cumplir con las obligaciones del ente.
- Prestar singular importancia a los procesos de adquisición de insumos o servicios para cumplir con los requerimientos que se demanden.
- Etc.

El desarrollo administrativo colabora permanentemente con el desarrollo de las actividades planificadas y programadas, para los distintos niveles operacionales, interactuando en el desarrollo de las actividades y permitiendo la vinculación económica y legal en los diferentes sectores demandantes de recursos.

Para ello la administración se debe nutrir de la información que se genera en la planificación y la programación de los responsables de cada área, volcando la misma al presupuesto según las necesidades de ejecución del período en el que se aplica.

LA PROGRAMACIÓN, BASE DE LA GESTIÓN

la programación esta mencionada en el inciso b) del artículo 4º, como otro de los objetivos de la Ley de Administración Financiera (24156), pero muchos confunden este término con el solo hecho de planificar, por ello hay que diferenciar a ambos.

Programar:

- Determinar que artículo o ítem hay que producir y en qué momento **(programación)**.
- Ver que actividades deberán desarrollarse en las distintas unidades operativas y en que momento con el objeto de cumplir con los requerimientos de bienes y servicios para el logro de los objetivos planificados **(programación a corto plazo)**.

Cada hecho evaluado ha descrito una confusión sobre la acción de programar exigido y la acción de planificar, siendo necesario definir cada concepto y determinar su significado, ya que no se encuentran realizando legalmente acciones requeridas si se planifica sin programar.

Planificación:

Es proyectar el futuro deseado, medios necesarios y actividades a desarrollar para conseguirlo.

Decidir respecto a que productos o servicios a elaborar y que insumos o servicios se van a requerir.

La planificación estratégica, es la que establece los objetivos, las estrategias y los planes globales a largo plazo, normalmente es entre 3 y 5 años. Esta actividad es desarrollada por la alta Dirección, que se ocupa de problemas de gran amplitud, tanto en términos de actividad organizativa como de tiempo.

La planificación operativa, es donde se concretan los planes estratégicos y objetivos a un elevado grado de detalle, así se establecen las tareas a desarrollar para que se cumplan los objetivos y planes a largo plazo, en esta etapa las actividades son un poco más limitadas y van de un trimestre a un año.

Planificación y programación de las actividades

La planificación debe limitarse a intentar disminuir las incertidumbres que nos depara el futuro, consiste en establecer previsiones de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de reaccionar ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando.

Una importante consecuencia de la planificación y la programación esta en el compromiso con la decisión tomada.

Planificar es decidir que se ha de hacer.

Programar es decidir cuándo se ha de hacer.

Planificar es tener una visión de conjunto de las tareas a cumplir, asignarles un tiempo razonable y prever un margen para los imprevistos, para hacerlo es preciso tener ante nosotros el período de tiempo que se requiere planificar, los compromisos y las obligaciones fijas a los distintos plazos de tiempo, las tareas cotidianas y los proyectos.

Una Correcta planificación daría como resultado un cuadro general, que guiara tentativamente el camino de la gestión, hacia el objetivo planeado.

Bases para una correcta planificación

A fin de poder planificar en forma adecuada debemos tener presente algunos principios de administración:

- a) Toda planificación debe ser real y adecuada a cada contexto, si se aborda una planificación utópica se volverán inalcanzables y solo desgastarán recursos sin llegar al objetivo deseado.
- b) Toda planificación debe ser elaborada con un fin general, adecuándose a los objetivos generales y no respondiendo a necesidades particulares, esta situación la unidad en planificación, ya que es la gerencia quien consolidará las planificaciones de las unidades operativas.
- c) La planificación presupuestaria, debe basarse en hechos medibles y cuantificables, hay que basar el desarrollo de la planificación en datos precisos como pueden ser los datos estadísticos, numéricos, niveles generales de precios considerando el impacto inflacionario en el tiempo. La aplicación de estos datos disminuye significativamente las desviaciones.
- d) Los planes deben ser elásticos, con la racionalidad que permita afrontar adecuadamente las situaciones imprevistas, permitiéndose adecuar nuevos cursos de planificación a los efectos de cumplir con el plan general.

Programar para ejecutar

La planificación basa sus necesidades en objetivos generales, pero al programar definimos los momentos para poder ejecutar.

La programación debe realizarse en forma consiente y anterior a la ejecución ya que debe proveer los elementos necesarios al momento en que se lo requieran, la unidad operativa debe coordinar las tareas a realizar y la conexión con otros departamentos de la organización.

Por ejemplo la planificación de las compras y la programación del aprovisionamiento se realizan en coordinación con los objetivos y estrategias de otras áreas funcionales de la unidad.

Para desarrollar un correcto aprovisionamiento se deberá dotar de la información necesaria a los departamentos encargados para ello.

- Las necesidades de insumos y servicios para el logro de lo planificado.
- La realización de los cálculos presupuestarios para afrontar los gastos de las adquisiciones en tiempo y forma.
- Establecer las necesidades con antelación para lograr una adquisición en forma eficaz y eficiente.
- Con una buena gestión de programación, se elabora un plan de compras adecuado de modo de poder cubrir las necesidades previstas cumpliendo con las normas legales vigentes.

De esta manera se puede cumplir con la eficiencia en las adquisiciones y lograr el aprovechamiento económico de los recursos ya que para lograrlo es necesario poseer tiempo para:

- Encontrar los proveedores que fabrican o venden los materiales o servicios solicitados que cumplan con los requerimientos administrativos según la normativa vigente.
- Realizar el estudio de las ofertas recibidas.
- Seleccionar al proveedor y adjudicar la compra.
- Cumplir con los trámites administrativos pertinentes.
- Etc.

BASES PAR LA PLANIFICACION EN EL INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (I.N.T.A.)

Las políticas de planificación en nuestro Instituto toma como base lo estipulado en el Plan Estratégico Institucional 2005/2015 (PEI), el cual prevé los objetivos generales a nivel Nacional a obtener en el periodo precitado, a saber:

- Generar soluciones tecnológicas mediante actividades de investigación y desarrollo conforme estándares de calidad y requerimientos propios del método científico y asegurar su disponibilidad mediante la transferencia y extensión, las relaciones Institucionales y la vinculación tecnológica para productores, la agroindustria, otras Instituciones, el Gobierno y para cualquier otra persona física o jurídica que las requiera.
- Promover y fortalecer los valores de ética y transparencia, visión estratégica, apertura, flexibilidad y diversidad, calidad institucional y excelencia, compromiso social y vocación de servicio y liderazgo.
- Comunicar, mantener y revisar la presente política de calidad, como marco orientador para la implementación y puesta en marcha de Sistemas de Gestión de Calidad conforme a normas internacionales ISO para Servicios y Laboratorios.

- Asegurar la carrera, formación permanente y condiciones de seguridad y salud ocupacional del personal, para articular adecuadamente el desempeño individual y de equipos, con los objetivos, estrategias y metas Institucionales.
- Asegurar que todos los procesos, productos y servicios generados por la Institución, contemplen objetivos de competitividad, salud ambiental, inclusión social y desarrollo territorial.

Por otra parte a nivel Regional las políticas de planificación se basan en el Plan Estratégico Regional, el cual tiene un horizonte a mediano plazo (dos años) y tiene como principales objetivos los siguientes:

- Identificar los factores que afectan las principales cadenas productivas, desarrollar y promover procesos e insumos y disminuir la brecha tecnológica.
- Articulación interinstitucional y el fomento de la participación y el protagonismo social de los actores del sistema.
- Generación, validación y transferencia de tecnologías, fortalecimiento de la integración vertical y horizontal.
- Generar, adaptar y transferir tecnologías y conocimientos innovativos en las cadenas agroalimentarias y sistemas de producción de la región para mejorar la calidad, la competitividad y fortalecer el acceso a los mercados de los productos generados en un marco de equidad social y sostenibilidad ambiental.
- Capacitación de los actores de las cadenas relevantes.
- Promoción de la Organización para favorecer la innovación y sustentabilidad del Sector.

Teniendo en cuenta los objetivos precitados a mediano y largo plazo es que nuestro Instituto utiliza una serie de Instrumentos o actividades a nivel local en cada una de sus Unidades Operativas conforme a las características, necesidades y demandas de los actores de cada una. Esos instrumentos son los distintos Proyectos Nacionales, Proyectos Regionales, PROFEDER, Cambio Rural, Prohuerta, etc.

DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN

Teniendo en cuenta las bases de la planificación expuestas en el punto anterior, es que se planifica a partir de los distintos proyectos aprobados por el Consejo Directivo del INTA, diagramando las actividades a realizar en cada uno de ellos por los distintos grupos de trabajo, los cuales tienen una participación intensiva en esta etapa y en las etapas posteriores.

Conformado el trabajo de los distintos grupos es que se llega a determinar el presupuesto necesario para poder ejecutar las actividades planificadas (planificación operativa).

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Una vez realizadas las etapas anteriores es que se realiza la programación anual de las distintas actividades en los distintos proyectos mencionados anteriormente. Estas actividades están expresadas en ítem de producción o servicios necesarios para desarrollar actividades.

En estas tareas es fundamental la participación de los equipos técnicos que participan en los distintos proyectos y obviamente la participación de los responsables de la gestión de los recursos en las distintas unidades (Directores y Administradores).

El producto obtenido en esta etapa es el Presupuesto Operativo consolidado a nivel Unidad, el cual está discriminado por partidas presupuestarias y sectores o componentes operativos.

BREVE INVESTIGACIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA PUESTA DE LOS RADARES METEOROLÓGICOS EN INTA

La actual red de radares meteorológicos del INTA se integró en forma paulatina, entrando en operación el radar instalado en la EEA Pergamino en octubre de 2005. La transmisión de datos al Instituto de Clima y Agua y al Servicio Meteorológico Nacional se implementó mediante un enlace de radio desde la EEA hasta el centro de la unidad de Pergamino, donde continuará por fibra óptica hasta Buenos Aires, donde derivan tanto al SMN como a un nodo en INTA Chile y otro al INTA Castelar, donde los datos se procesan y preparan para su publicación en la página web. Este servicio es provisto por la empresa Telefónica de Argentina, que a su vez subcontrata a Telmex para el último tramo que llega al INTA Castelar.

La puesta en marcha del radar coincidió con la firma de un convenio específico con el Servicio Meteorológico Nacional que establece la responsabilidad del INTA en el mantenimiento de un stock de repuestos y en la contratación de un servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.

Se comenzó a conformar el mencionado stock adecuado de repuestos de acuerdo a las recomendaciones de la fábrica Gematronik – Selex basada en la vida útil de los diferentes componentes, planeándose realizar una operación de compra anual y proyectándose durante 2006 la ampliación de la red.

A mediados del año 2008 se instala el segundo radar de tecnología más avanzada que el primero en la EEA Paraná, y a fines del mismo año un tercero en la EEA Anguil. Se solicitó a la empresa Telefónica una ampliación del contrato, dándole una mayor capacidad de tráfico al nodo del INTA Castelar, y estableciendo un

vinculo satelital para los nuevos radares, por imposibilidad de la empresa de instalar enlaces terrestres combinados con radio y fibra óptica como en la EEA Pergamino, esto no se pudo realizar.

El servicio de comunicaciones ha sufrido además interrupciones por fallas o deterioros en diversos componentes, invariablemente en momentos de mal tiempo y debido a caída de rayos, fluctuaciones anormales de falta de energía eléctrica en el INTA Castelar. Los radares tienen grupos electrógenos para esos casos, no así las instalaciones de la red de radares en Castelar. Desde junio de 2009 a la fecha se han registrado alrededor de 40 caídas en algunos de los enlaces, realizándose los correspondientes reclamos, los que son casi siempre resueltos dentro de las 48 hs. El hecho de que estos problemas ocurran en momentos de mal tiempo produce gran irritación en el público que realiza alrededor de 20.000 visitas a la página web por día.

La localización de los radares se decidió con el objeto de cubrir áreas de gran producción agropecuaria y siempre considerando la instalación de predios de la Institución, lo cual explica la falta de disponibilidad de acceso a los datos por fibra óptica. Esta situación está lejos de ser la deseada ya que estos enlaces sufren interrupciones por lluvias intensas tanto en los sitios de los radares como en los sitios de bajada de datos en las instalaciones de Telefónica en Balcarce. En Paraná se instaló un cable apto para llevar la conexión hasta un nodo de fibra óptica en Oro Verde, bajo control de Telecom, pero sin lograrse que esa empresa quiera cotizar y prestar el servicio.

CONCLUSIONES

Como se observa en los problemas acaecidos en la prestación del servicio por parte de los radares meteorológicos, podemos determinar que cuando se planifica se tienen que tener en cuenta todas las variables existentes, para que nos puede servir un radar meteorológico de última generación si se instala en una zona donde no se pueda obtener los datos ya que las prestatarias no puede ofrecer el servicio solicitado, no tener un presupuesto asignado específicamente para solventar el servicio, debiendo en muchos casos utilizar presupuesto asignado para otras actividades, etc.

Un correcto desarrollo de las actividades de Planificación, Programación y Gestión, brindan al Estado Nacional una herramienta fundamental para la correcta aplicación de los recursos y su control.

Por tal motivo la planificación transformada en un presupuesto público, es la herramienta esencial para el desarrollo gerencial de cualquier institución, por lo que se debe cuidar en su realización y en su veracidad.

Por ello se puede determinar que el presupuesto realizado de esta forma nos da el marco sustancial para obtener una gestión eficaz y eficiente en el desarrollo de las actividades que a cada órgano de es propia. Adecuando cada presupuesto a las actividades, las hace cuantificables y evaluables a través del control realizado por los organismos internos y brinda un adecuado tablero de comando para la gerencia en todo su contexto.

El rol de la administración como traductor y creador de herramientas técnicas y legales para las gerencias, es de singular importancia para el desarrollo de las gestiones gerenciales poniendo énfasis en la realización presupuestaria que responda a la realidad y en un periodo efectivo de ejecución, transformándose los sistemas administrativos en verdaderos ejecutores de los programas establecidos, logrando una ejecución que se adecua en tiempo y forma a los periodos contables establecidos.

En este contexto podemos verificar que esta herramienta permite a las áreas de control poder tener un marco adecuado de la realización de los objetivos propuestos en contraste con los recursos utilizados.

Para realizar estas herramientas de planificación y programación se necesita los distintos sistemas administrativos, que lo nutren directa e indirectamente para lograr que la programación y el presupuesto se transformen en verdaderas herramientas de gestión y control.

Y lo más importante el logro de los objetivos buscados, buscando la eficiencia y el cumplimiento de lo normado.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24156.
- Plan Estratégico Institucional (PEI) El INTA que queremos 2005-2015
- David Arellano Gault "Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos Orientados a Resultados"
- Jorge Hintze "Gestión Presupuestaria de Estructuras"
- Gonzalo Martner "Planificación y Presupuesto por Programas"
- Opiniones vertidas en talleres y reuniones de capacitación INTA



"Planeamiento y Control de Gestión en el Sector Público"

PAGINAS WEB CONSULTADAS

<http://radar.inta.gov.ar/v3/>
<http://intranet.inta.gob.ar/>
<http://inta.gob.ar/>
<http://inta.gob.ar/unidades/123000>