



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



asap

Asociación Argentina de Presupuesto
y Administración Financiera Pública

POSGRADO EN GERENCIAMIENTO POR RESULTADOS Y CONTROL DE GESTION

TRABAJO FINAL DE INVESTIGACIÓN

“ELABORACION DE UN TABLERO DE COMANDO PARA EL PROGRAMA NACIONAL DE MOSCA DE LOS FRUTOS DEL SENASA: Una herramienta para la medición y seguimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.”

Por:

MANUEL IGNACIO BAYÓN

Contador Público Nacional.

Cohorte 2013.

Tutor:

Mariano Fantoni

Profesor Adjunto FCE-UBA

La Plata, Buenos Aires, 22 de Octubre de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

Si bien el control es una actividad que realizan las Instituciones Públicas desde hace tiempo, recién a principios de este siglo se empezó a ver al control no solo como un mecanismo de rendición de cuentas, sino también como un medio para mejorar la gestión.

Aparece un nuevo estadio en la sociedad Argentina como Latinoamericana, donde el Estado comienza a entender su rol como proveedor de bienes y servicios, y pone el foco en satisfacer los requerimientos y expectativas tanto de los usuarios de estos servicios (que exigen bienes y servicios de calidad y al menor coste posible, esto es, pagando menos impuestos) como de la ciudadanía en general.

En consecuencia, como resultado de este nuevo paradigma las entidades gubernamentales comienzan a introducir reformas y cambios de fondo en la gestión administrativa, en busca de ser más eficientes y eficaces. Uno de estos cambios, es la puesta en marcha de sistemas de medición y evaluación del desempeño institucional.

Según Mariela Bermejo (2011, Junio) “Implementar un sistema de evaluación de desempeño tiene diversos fines que van desde la retroalimentación de los resultados de programas públicos prioritarios y seguimientos de las metas comprometidas en el plan de desarrollo, hasta la generación de información para el proceso presupuestario (pág. 10).

Dentro del Estado Argentino, el SENASA no fue ajeno a estos cambios, por lo que inició un proceso para readecuarse a las nuevas necesidades de los beneficiarios de su política. El punto de quiebre más importante se da en el año 2007, cuando las autoridades del SENASA, en conjunto con el Ministerio de Agricultura, impulsan el PEPS (Plan estratégico Participativo del SENASA). El Organismo rompe con su vieja estructura caracterizada por su rigidez y centralización, implementando una nueva estructura flexible y descentralizada (transfiriendo funciones operativas y centralizando funciones normativas); para ello, se puso en práctica un proceso denominado Regionalización, subdividiendo geográficamente el SENASA en varios Centros Regionales, con la intención de que cada regional preste un mejor servicio fitosanitario, en base a los requerimientos locales.

Dentro del concepto de Centralización Normativa, surge la necesidad de generar Planes de Gestión para programas de alcance nacional, a fin de afrontar las problemáticas específicas de cada uno de ellos. Dentro de la Dirección Nacional de Protección Vegetal, en el año 2011 se crearon nuevos Programas para atender la demanda de los agricultores respecto de plagas o enfermedades vegetales que estaban azotando la producción; el objetivo era controlar, prevenir y erradicar las mismas.

Actualmente, estos programas se encuentran en periodo de reformulación, a fin de redefinir su alcance, las actividades a realizar y los recursos necesarios; ello es consecuencia de las dificultades observadas en relación a la de medición del desempeño de los mismos, y en particular, a la incapacidad de tomar acciones correctivas antes los problemas detectados.

Por lo que en el presente documento, se propone la elaboración de indicadores de gestión para el Plan de Gestión del Programa Nacional de Control y Erradicación de la Mosca de los Frutos (PROCEM) que implementa la Dirección Nacional de Protección Vegetal (DNPV) del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria en todo el país.

CONTENIDO ANALITICO

ÁMBITO GENERAL Y PROBLEMÁTICA	5
Interés personal.....	5
Contexto.....	6
Problemas planteados y antecedentes a tratar.....	6
DESARROLLO ANALITICO	8
El Organismo en busca de una mejor gestión.....	8
PEPS.- Planeamiento estratégico participativo del SENASA. El sentido de pertenencia como herramienta para alinear la conducta de los trabajadores a la misión.....	9
El desafío que se viene en el proceso. – Indicadores de gestión.....	10
La experiencia del PROCEM.....	11
Misión del SENASA.....	11
La construcción de tablero de comando o control para el PROCEM.....	15
Primera etapa: análisis de los componentes del proceso de planificación estratégica.....	15
Segunda etapa: Confección de los indicadores de gestión.....	22
Tercera etapa: Armado de tablero de control.....	34
Conclusiones.....	36
BIBLIOGRAFIA	37

ÁMBITO GENERAL Y PROBLEMÁTICA.

Introducción e interés personal.

El Plan de gestión anual del PROCEM es un documento donde se individualiza los problemas que genera la plaga denominada “mosca de los frutos”, que al mismo tiempo fija objetivos a alcanzar, los que se plasman en estrategias de intervención sanitaria.

Elegí este tema debido a que participe en varias reuniones – entre los años 2013 y 2014-, cuando se inició la formulación de los primeros planes de gestión de los programas dependientes de la Dirección Nacional de Protección Vegetal. Actualmente, algunos de estos planes se encuentran en etapa de prueba piloto.

Estos planes constan de varios objetivos (entre los cuales se encuentran los estratégicos o de largo plazo, los operativos o de corto plazo, generalmente sin distinguir entre ambos) y planes de acción (que enumeran actividades); pero el problema es que no existe un tablero de control que permita conocer los resultados de las acciones.

Atento ello, mi investigación se centrará en iniciar el camino hacia la construcción de indicadores de desempeño, primero corroborando si los objetivos planteados son coherentes tanto con las metas del Programa, como con las de la Dirección Nacional, confeccionado un plan de acción que esté acorde a estos objetivos estratégicos.

Medir el desempeño mediante indicadores de gestión no solo es útil para conocer los impactos que genera el plan de acción, sino también para reforzar la misión, visión, estrategias, objetivos estratégicos y operativos, presupuesto, control, y tomar medidas correctivas.

Para elaborar el tablero de control (conjunto de indicadores de gestión claves para medir el desempeño del Plan de Gestión del PROCEM), analizaré primeramente la misión y objetivos estratégicos del SENASA, seguido de la misión y objetivos específicos de la DNPV, los objetivos del PROCEM y su plan de acción; desmembrando cada uno de los distintos conceptos hasta poder establecer si los indicadores actuales son válidos para medir el desempeño, o deben formularse nuevas mediciones a fin de controlar el cumplimiento de los objetivos planteados (y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario).

Contexto.

El SENASA es un organismo descentralizado, con autarquía económico-financiera y técnico-administrativa y dotado de personería jurídica propia, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal e inocuidad de los alimentos de su competencia, así como verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia.

También es de su competencia el control del tráfico federal y de las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

En el año 2007 inició un proceso de transformación estratégica, con el fin de adecuar la organización al desafío de fortalecer el papel del Estado Nacional en materia de sanidad animal, vegetal, inocuidad y calidad agroalimentaria, en el marco de técnicas y procesos amigables con el medio ambiente. Uno de estos cambios, fue la implementación de un modelo de gestión basado en la descentralización operativa, con la finalidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las acciones a partir de un mayor acercamiento de la organización a los ámbitos de detección de problemas, favoreciendo así un mejor diseño de los esquemas de solución de los mismos.

Dentro de la DNPV, se crearon nuevos Programas con el fin de prevenir, controlar y erradicar enfermedades y plagas específicas que afectan gravemente la sanidad vegetal. Esto se realizó con el propósito de lograr mayor eficiencia y eficacia en las acciones.

Problemas planteados y antecedentes a tratar.

Los orígenes del PROCEM radican en la Resolución IASCAV N° 134/94 (IASCAV ex Instituto Argentina de Sanidad y Calidad Vegetal), que crea dicho programa con la finalidad de disminuir y erradicar la plaga Mosca de los frutos (causante de severos daños en la producción de futas de pepita, carozo y cítricos; principales producciones y fuente de ingreso de las economías Regionales de CUYO, NOA SUR y Patagonia Norte) para mantener abiertos los mercados y acceder a nuevos y disminuir las pérdidas económicas del sector frutihortícola.

Actualmente, dicho programa es ejecutado por el SENASA (en virtud de que el ex Servicio Nacional de Sanidad Animal se fusionó con el IASCAV a mediados del año 1996), quien aplica políticas de índole Nacional para combatir plagas y enfermedades sanitarias que abarcan distintos espacios geográficos del país.

La mayor relevancia de dicho programa -debido a los daños productivos y económicos causados por las mencionadas plagas- dio lugar a su aparición en la estructura programática del presupuesto con un centro de gastos propio.

Actualmente, se ha propuesto un corte transversal con el fin de reforzar las misiones, visiones y la cultura organizacional, y alinear las políticas y la capacidad operativa, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la gestión.

DESARROLLO ANALITICO.

En busca de una mejor gestión.

En los últimos años, el Senasa ha realizado profundos cambios en su estructura con el objetivo de lograr una mejor respuesta a los problemas fitosanitarios nacionales.

Los primeros esfuerzos en materia de gestión para resultados comenzaron en el año 2008, cuando se planteó la necesidad de flexibilizar la rígida estructura vigente, dotando al Organismo de una que esté más acorde a las necesidades de la sociedad.

Surgió el desafío de fortalecer el papel del Estado Nacional en materia de sanidad animal, vegetal, inocuidad, calidad agroalimentaria y buenas prácticas de manipulación de alimentos, en el marco de técnicas y procesos amigables con el medio ambiente. El propósito era cumplir con la misión institucional, a partir de un modelo de gestión basado en ejes estratégicos que orienten programas y acciones sistemáticas, planificadas y preventivas, que aseguren desde el origen la sanidad y calidad de la producción agropecuaria en toda su cadena de valor.

Para ello, las autoridades promovieron el Planeamiento Estratégico Participativo del Senasa (PEPS), del que han participado en su elaboración autoridades, directivos, mandos medios y los trabajadores del servicio.

Este fue el punto de partida para optar por una estructura descentralizada, con la capacidad de mejorar la definición de las necesidades de cada región o sector, asignando de manera eficiente los recursos, aumentando la velocidad de respuesta frente a las distintas problemáticas sanitarias.

Dentro de las premisas del plan estratégico se encontraban las siguientes:

- Recuperar el rol del Estado, sus responsabilidades indelegables y mejorar la calidad institucional.
- Adecuar la misión institucional, ampliando el sujeto de la acción al conjunto del sector silvo agropecuario, alimentario y agroindustrial.
- Fortalecer la visión, construyendo una Institución que asuma su identidad y legitime su rol en la sociedad.
- Trabajar con equidad y alcanzar calidad/excelencia institucional.
- Desconcentrar e integrar en red, internacional, nacional y localmente, la estructura organizacional. El Servicio se compromete a:
- Fortalecer la representación y la articulación político – institucional en los niveles internacional, nacional, regional y local;
- Promover e incentivar la integración espacial y programática de las capacidades/competencias institucionales internas y externas mediante foros,

plataformas, redes, comisiones provinciales, de acuerdo a las realidades regionales;

- Instalar el pensamiento estratégico en el Senasa, y elaborar propuestas que contemplen otros equilibrios, así como el desarrollo sectorial.
- Asumir la integración espacial de los objetivos institucionales: plasticidad en la gestión, profesionalidad, inserción local, sostenibilidad ambiental. En esencia, el Servicio se compromete a:
 - Dinamizar el cambio institucional integrado al desarrollo nacional regional y local;
 - Preservar y mejorar el patrimonio Fito zoonosanitario y la inocuidad alimentaria, con sostenibilidad ambiental;
 - Tender hacia la armonización de los estándares sanitarios y fitosanitarios a nivel nacional, regional y local;
 - Gestionar el conocimiento y la innovación, aplicando estrategias de intervención que promuevan la sanidad de los vegetales y los animales y la salud de los humanos, con el cuidado del medio ambiente;
 - Avanzar en la simplificación administrativa y normativa, así como en la calidad de sus acciones;
 - Establecer un modelo de gestión acorde con la nueva estructura espacial. El modelo inducirá al funcionamiento matricial y en red; asegurará que la asignación de recursos y la estrategia de financiamiento se efectúen en función de los objetivos y prioridades institucionales; instrumentará la descentralización administrativa y la rendición de cuentas, fomentará el uso del presupuesto como herramienta de gestión; capacitará al personal en el desarrollo de indicadores de gestión para los programas.

El planeamiento participativo: el sentido de pertenencia como herramienta para alinear la conducta de los trabajadores del Senasa a su misión.

Para mejorar el funcionamiento de todo tipo de organización, es de vital importancia lograr que el personal se sienta identificado.

Un trabajador identificado con el Organismo, con su cultura y sus valores produce un aumento significativo en la productividad, aumenta su rendimiento tanto en forma individual como grupal, incentiva a brindar un mejor servicio, mejora su autoestima, entre otras.

Invertir en la búsqueda del involucramiento de los funcionarios y empleados públicos para con su Organismo logra mejorar la productividad, lo que se traduce en mejores prestaciones de servicios para la comunidad (impacta positivamente en la sociedad).

Para lograr esto, aumentando el sentido de pertenencia de los trabajadores del Senasa y al mismo tiempo proponer cambios graduales en pos de lograr una estructura

descentralizada que responda mejor a las necesidades de la sociedad, se inició un proceso denominado PEPS (Planeamiento Estratégico Participativo).

Este proceso al haber sido participativo significó la componente de éxito, en varios órdenes:

- ✓ Las ventajas de la participación efectiva potenciaron las capacidades de los agentes, pues a través de la intervención organizada se generaron valores de pertenencia, credibilidad, involucramiento e internalización capaces de producir resultados sustentables en el tiempo, convirtiendo a los agentes en actores sustantivos de la planificación.
- ✓ El proceso de planeamiento estratégico lo asumió el universo del Servicio, con instancias de participación incrementales, continuas, cuyos productos y resultados son legitimados por la Conducción.

El desafío que viene: la construcción de indicadores de gestión.

“Durante las últimas décadas, el Estado ha pasado a desempeñar un papel clave como productor de valor público, y en tanto tal, ha priorizado la creación de condiciones para el desarrollo y bienestar social y la producción de servicios e infraestructura. Este cambio en la función del Estado, exigido cada vez con más contundencia por ciudadanos que ocupan el rol de usuarios de servicios, ha transformado varios frentes de la administración pública. La crisis fiscal del modelo anterior, una vez agotado el período de esplendor del Estado de Bienestar, ha planteado nuevos problemas. Destacan, entre ellos, la creciente necesidad de atender una demanda imparable de bienes públicos de calidad, típica del Estado de Bienestar, acompañada ahora de la exigencia por disminuir la presión fiscal, incluso en aquellos casos en que aún persiste un modelo de Estado anterior al de bienestar. Este cambio de misión ha planteado muchos desafíos al Estado, entre ellos, la redefinición de conceptos como los de administración, gestión pública y valor público.” (Modelo abierto de Gestión para resultados en el Sector Público Bid-Clad, 2007, pág. 7). Para adecuarse a las nuevas demandas de la sociedad en temas de índole higiénico sanitaria, el SENASA redefinió su estructura y manera de operar con la finalidad de prestar sus servicios con mayor eficiencia y eficacia posible.

El PEPS fue el puntapié inicial de otros cambios acontecidos, entre ellos, una nueva manera de entablar los procesos de producción de los distintos servicios que el Organismo proporciona. E introdujo como herramienta de gestión el proceso de mejora continua.

Entre las primeras decisiones trascendentales que se tomaron, una de las más significativa fue el proceso de descentralización operativa, lo que desencadenó en nuevos desafíos para mejorar la gestión, resultando indispensable avanzar en la medición del desempeño (actividad clave para gerenciar para resultados).

La confección de un tablero de control con los diversos indicadores de desempeño de los programas que implementa el Organismo permitirá, no solo mejorar la calidad de información para rendir cuentas frente a la sociedad, sino también el sistema podrá ser retroalimentado a fin de lograr mejorar circunstancias que impacten en la sociedad.

La experiencia del PROCEM.

Como se mencionó, el Senasa es “responsable de planificar, normar, ejecutar, vigilar, fiscalizar y certificar procesos y productos, en el ámbito de la sanidad animal, vegetal y de la inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos asociados”.

Para ello, desarrolla programas específicos a fin de preservar el status sanitario alcanzado por la Nación Argentina, que permita mantener al país en los mercados de exportación y desarrollar estrategias tendientes a lograr la apertura de nuevos mercados, incrementando acciones de control de procesos en la cadena agroalimentaria, tanto sobre los productos de exportación como los destinados al mercado interno, de acuerdo a protocolos de estándares internacionales.

Dentro de su estructura, a la Dirección Nacional de Protección Vegetal se le asignó la responsabilidad de “dirigir las políticas de protección fitosanitaria de los vegetales, productos, subproductos, derivados, insumos específicos y alimentos, de acuerdo a las normas sanitarias”.

Para ello, planifica, programa, organiza, ejecuta y supervisa los planes y los programas destinados a la vigilancia, detección, prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades de los vegetales.

Entre los objetivos estratégicos de esta área, se encuentran:

- Potenciar las actividades orientadas a la detección temprana de plagas.
- Minimizar los riesgos de introducción y dispersión de plagas en el territorio nacional, estableciendo los requisitos cuarentenarios en base a análisis de riesgo, controlando la importación y el movimiento de productos vegetales fitosanitariamente seguros.
- Desarrollar nuevos programas fitosanitarios y profundizar la aplicación federal de aquéllos que mejoran la sanidad de las plantas y sus productos y subproductos, para aumentar la competitividad de nuestras exportaciones y potenciar el consumo interno, con sistemas de control que preserven el medio ambiente.

Uno de los programas que implementa para alcanzar dichos objetivos es el PROCEM, el cual fue creado en el año 1994 con el objetivo de mantener y aumentar la exportación productos agrícolas.

Dicho programa toma mayor relevancia debido a la importancia que genera para la economía Argentina disminuir y erradicar esta plaga, causante de severos daños en la producción de futas de pepita, carozo y cítricos; principales producciones y fuente de ingreso de las economías Regionales de CUYO, NOA SUR y Patagonia Norte.

Con el fin de mantener abierto el acceso a los mercados y disminuir las pérdidas económicas del sector frutihortícola (provocada por dos especies de la Mosca de los frutos: *Ceratitis capitata*, conocida como mosca del mediterráneo, originaria de África y *Anastrepha fraterculus*, conocida como mosca sudamericana de la fruta, nativa de la Región Neotropical) en el año 2010 el PROCEM fue incorporado en la estructura programática del presupuesto, con un centro de gastos propio.

Tres años después, debido a la creciente necesidad de brindar respuesta a la problemática fitosanitaria, se decidió redefinir el rol de este programa, reelaborando su Plan de Gestión. Este fue aprobado finalmente en abril de 2014, y su primer ciclo de ejecución fue el año 2015.

En dicho Plan de gestión se fijan metas a cumplimentar junto con un grupo de actividades; (cabe mencionar que las metas están planteadas en unidades físicas, pero las actividades a realizar no referencian a que objetivo estratégico cumplen).

Las diversas actividades planteadas varían según la zona geográfica de impacto de la plaga: Áreas libres (zonas actualmente libres de la plaga, donde las actividades se encuentran enfocadas en prevenir el ingreso de la plaga y a medir la posible reincidencia), Áreas de escasa prevalencia (donde la presencia de la plaga es muy baja y por ende las actividades que se aplican tienen como objetivo el control y la erradicación de la misma) y Áreas bajo control (zonas con altos niveles de plaga y en las cuales se trabaja activamente para su control y erradicación).

De la lectura de dicho documento se entiende que los objetivos estratégicos del Programa son:

- Disminuir primeramente y luego erradicar la Mosca de los frutos.
- Mejorar la inserción y competitividad de los productos frutihortícolas nacionales en los mercados externos e internos.
- Alcanzar una mejora sustancial del status sanitario de Argentina.
- realizar campañas de difusión y concientización de la población respecto a esta problemática en la región.
- Proteger zonas libres de Mosca de los frutos.
- Ampliar las áreas de manejo de Mosca de los frutos en la región del NEA y NOA, conocer la distribución y características poblacionales de las diferentes Mosca de los frutos.
- Capacitar a productores y asistentes técnicos en el manejo integrado de plagas.

Asimismo, para el presente ejercicio fiscal sus metas son:

- Ampliar los sistemas de detección activos en todas las áreas del programa a modo de reducir las densidades de trapeo a 1 trampa/20 ha.
- Extender la TIE (Técnica de liberación del macho estéril) en las nuevas zonas geográficas declaradas Bajo Control (provincia de La Rioja y Valle Calchaquíes, Tucumán). Se busca ampliar la cobertura en un 30% al finalizar el año.
- Incrementar nuevos controles químicos y culturales con fines de erradicación de la mosca en zonas geográficas declaradas Bajo Control. Se busca ampliar la cobertura en un 40% al finalizar el año.
- Aumentar la cantidad de muestras que se toman en los Puestos de Control Cuarentenarios en un 20%.
- Aumentar en un 15% la cantidad de capacitaciones a productores e implementar una campaña de concientización que logré una cobertura poblacional entre un 5% 10% de la población objetivo.

1- Estrategias y planes de acción:

- a- **Trampeos y muestreos de frutos:** Aplicación de sistemas de detección activos en todas las áreas del programa, que permite el seguimiento de los niveles poblacionales de la plaga en tiempo real y direcciona las acciones de control. En el año 2015 el Programa abarca 1.313.959 ha, distribuidas de la siguiente manera:
- Patagonia: 2.495 trampas y 13.000 muestras de frutos por campaña (205.951 ha).
 - Mendoza: 4.684 trampas y 30.000 muestras de frutos por campaña (513.000 ha).
 - San Juan: 2.361 trampas y 10.000 muestras de frutos por campaña (354.308 ha).
 - NEA: 1.961 trampas y 10.900 muestras de frutos por campaña (187.000 ha).
 - Valles Calchaquíes: 462 trampas y 1400 muestras de frutos por campaña (11.700 ha).
 - La Rioja: y se aplicaran 356 trampas y se realizarán 600 muestras (42.000 ha).
- b- **TIE (Técnica de liberación del macho estéril):** Se lleva a cabo un Plan Preventivo de Liberación de machos estériles de *Ceratitis capitata* en Áreas Libres y con fines de Erradicación en Áreas de Escasa Prevalencia y Áreas Bajo Control. Cantidad: Los volúmenes de pupas estériles actualmente, permiten abastecer a todas las regiones, según el estatus fitosanitario alcanzado compatible con la técnica.
- Patagonia: 22 millones de pupas por semana (en 32 semanas como mínimo por campaña) sobre una superficie de 205 mil ha.
- Mendoza: 170 millones de pupas por semana (en 43 semanas por campaña) sobre una superficie de 170 mil ha.

San Juan: 20 millones de pupas por semana (en 35 semanas como mínimo por campaña) en las áreas prioritarias.

La Rioja: 15 millones de pupas por semana (en 32 semanas como mínimo por campaña en las áreas prioritarias).

- c- **Control químico:** Se realiza el control químico en estado adulto, mediante la aplicación de un cebo de origen natural, o bien, una mezcla de insecticida más un atrayente. Las aplicaciones pueden ser en forma aérea o terrestre en forma de spot. También se realiza el control de estados inmaduros de la plaga (larvas y pupas) que se encuentran en el suelo.

Cantidad:

Patagonia: Aplicación de 5.000 lts de insecticida cebo.

Mendoza: Aplicación de 5.000 lts insecticida

San Juan: Aplicación de 90.000 lts insecticida cebo

NEA: Aplicación de 380.000lts insecticida cebo

Valles Calchaquíes: Aplicación de 15.000 lts. Insecticida cebo

La Rioja: Aplicación de 40.000 lts. Insecticida cebo

- d- **Control Cultural:** Se realiza la recolección y destrucción de frutos, tanto los que se encuentren en el árbol, como en el suelo.

Cantidad:

Patagonia: 8.700 Kg. de fruta a destruir

Mendoza: 171.000 Kg. de fruta a destruir

San Juan: 15.000 Kg. de fruta a destruir.

NEA: 15.000 Kg. de fruta a destruir.

Valles Calchaquíes: 800 Kg. de fruta a destruir.

La Rioja: 9500 Kg. de fruta a destruir.

- c- **Protección cuarentenaria:** Se ampliar las medidas de protección con el objetivo de minimizar el riesgo de la introducción de la plaga a las regiones protegidas (mayores puestos de control cuarentenario en punto de ingreso de áreas protegidas).

El Programa cuenta con 47 Puestos de control cuarentenario terrestres y aéreos (31 PCC terrestres y 16 PCC aeropuertos) con infraestructura adecuada y personal capacitado, operativos las 24 hs. del día, los 365 días del año, para el control de pasajeros e inspección y desinsectación de vehículos, en las áreas protegidas con estatus fitosanitario: Áreas libres de riesgo, áreas de escasa prevalencia y áreas bajo control.

- d- **Capacitación y comunicación.**

1. Consta en realizar entrenamiento para los agentes del programa ejecutores de las acciones de cada región. Comunicar a los productores y actores de la cadena frutihortícola respecto de los daños, alternativas de control y sus beneficios. Información al público general sobre la importancia de las medidas cuarentenarias.

Se prevee realizar 23 eventos de capacitación distribuidos de la siguiente forma:

Central: 3 eventos de capacitación.

Patagonia: 3 eventos de capacitación.

Mendoza: 6 eventos de capacitación.

San Juan: 3 eventos de capacitación.

NEA: 4 eventos de capacitación.

Capacitación Internacional: Se contempla realizar 3 capacitaciones internacionales.

2. Capacitación a productores: Se desarrollan 12 jornadas de capacitación destinadas a productores en diferentes temáticas relacionadas, tales como procedimientos de monitoreo, taxonomía e identificación, buenas prácticas agrícolas para el manejo de agroquímicos, gerenciamiento y manejo de personal, etc.

La construcción de tablero de comando o control para el PROCEM.

Primera etapa: análisis de los componentes del proceso de planificación estratégica.

A continuación se analizará la coherencia y consistencia entre los diferentes niveles de objetivos:

a) MISION:

Es la razón de ser de las organizaciones, establece el “quehacer de las organizaciones”, es lo que justifica su existencia. Define sus bienes y servicios que entrega. Sallanave (1992) afirma que la misión no es otra cosa que una delimitación del campo de acción que delimitan los dirigentes de una organización (Gerencia y planificación estratégica).

La misión del SENASA es: *planificar, normar, ejecutar, vigilar, fiscalizar y certificar procesos y productos, en el ámbito de la sanidad animal, vegetal y de la inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos asociados.*

Estudiando la misma, vemos que esta justifica para qué fue creado el organismo (el mismo fue originado por un mandato legal), delimita en forma precisa su rol como Organismo público, y los bienes y servicios que le presta a la sociedad.

Siguiendo el análisis, es necesario ver que exista coherencia entre la misión del SENASA (organismo descentralizado) y la misión de la dirección de Protección Vegetal (siempre la misión de la unidad organizativa menor debe considerar la misión de la unidad organizativa mayor).

La misión de la Dirección Nacional de Protección Vegetal es: *dirigir las políticas de protección fitosanitaria de los vegetales, productos, subproductos, derivados, insumos específicos y alimentos, de acuerdo a las normas sanitarias.*

En ambas misiones se establecen los conceptos como normar, fiscalizar, vigilar, supervisar entre otras, típicas actividades afines a los Organismos de contralor, fiscalización y policía como es el SENASA lo que expresa coherencia y cohesión entre ambas, y una alineación entre la misión perteneciente a la Dirección Nacional de Protección Vegetal y la misión del Organismo (se produce un efecto cascada, donde la misión de la DNPV condice y promueve lo que indica la misión del SENASA).

b) VISION:

Es el futuro deseado de la organización, cómo quiere ser reconocido el Organismo ante la sociedad, que valores representa su accionar público.

La VISION del SENASA es ser referente a escala nacional e internacional por su confiabilidad, capacidad técnica y valores humanos en la preservación y control de la sanidad animal y vegetal, la calidad, higiene e inocuidad de los productos agropecuarios, insumos y alimentos de su competencia, propendiendo al bienestar general con sustentabilidad en todos sus procedimientos.

En base a su visión, el SENASA realiza mejoras continuas con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la prestación de sus servicios.

c) OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Los objetivos estratégicos deben ser coherentes con la misión y visión del Organismo. Deben ser claros, realistas, congruentes y desafiantes. Expresan variables críticas de desempeño esperado que son base para la definición de indicadores y son instrumento principal para establecer los cursos de acción, plazo determinado y los recursos necesarios para el logro de los mismos.

Los objetivos estratégicos de la DNPV deben estar alineados tanto a la misión del SENASA como a los de su propia Dirección. A su vez, los objetivos del PROCEM deben estar alineados con los objetivos de la DNPV (continuando con la definición de “efecto cascada”, donde se alinean los objetivos de diferentes escalas dentro del Organismo).

Cuando se redactan los objetivos se debe enunciar el desempeño esperado de las distintas áreas y los responsables del logro de los mismos.

Objetivos estratégicos de Dirección Nacional de Protección Vegetal:

- Potenciar las actividades orientadas a la detección temprana de plagas.
- Minimizar los riesgos de introducción y dispersión de plagas en el territorio nacional, estableciendo los requisitos cuarentenarios en base a análisis de riesgo, controlando la importación y el movimiento de productos vegetales fitosanitariamente seguros.
- Desarrollar nuevos programas fitosanitarios y profundizar la aplicación federal de aquéllos que mejoran la sanidad de las plantas y sus productos y subproductos, para aumentar la competitividad de nuestras exportaciones y potenciar el consumo interno, con sistemas de control que preserven el medio ambiente.

1- Alineación Misión Institucional y DNPV - objetivos estratégicos DNPV: Al analizar los objetivos estratégicos de la DNPV (objetivos con un plazo temporal mayor a un año), vemos un grado alto de vinculación con la misión del SENASA y la Dirección. Ejemplos:

a- La detección temprana de plagas, es un objetivo estratégico que cumple con la misión tanto del Organismo como de la Dirección de preservar el status sanitario del país, de vigilar, supervisar, y promover la detección temprana de plagas como su erradicación.

b- Minimizar los riesgos de introducción y dispersión de plagas, aplicar requisitos cuarentenarios y controlar la importación y movimientos de productos vegetales son objetivos estratégicos que cumplen con la misión de prever, controlar, fiscalizar, detener plagas y enfermedades vegetales.

c- El desarrollo de nuevos programas fitosanitarios para aumentar la competitividad de las exportaciones y potenciar el consumo interno cuidando el medioambiente son objetivos estratégicos que condicen claramente con la misión de tanto del Organismo de preservar el status fitosanitario que permita a nuestro país mantener y aumentar los mercados internacionales como de la Dirección de realizar programas destinados a la vigilancia, detección, prevención, control y erradicación de plagas y enfermedades de los vegetales.

En un análisis macro (analizando con el contexto Ministerial y Estado Nacional) vemos que la materialización de los objetivos estratégicos antes enunciados están relacionados con los efectos esperados de una política pública (en este caso los objetivos se formularon desde el Ministerio de Agricultura, presidencia de la Nación) cuyo resultado afecta tanto a la comunidad nacional como internacionalmente.

Objetivos estratégicos del PROCEM:

Estos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la DNPV. En otras palabras, el plan de gestión, para poder realizar una correcta descentralización operativa de las

actividades, con delegación de responsabilidades y evaluación de desempeño (conceptos de suma importancia para la Gestión para resultados) debe enunciar claramente sus objetivos estratégicos y los mismos ser congruentes con los objetivos de la DNPV.

Para poder medir el desempeño, resulta indispensable definir correctamente los objetivos estratégicos y las metas. Si esto no se cumple, resulta imposible continuar el análisis, por lo que se deberá volver atrás y enunciar nuevamente los objetivos. Ahora si vemos que existe una alineación entre los objetivos de la Dirección con los del Programa, podremos seguir estudiando el caso viendo las estrategias elije el programa, los planes de acción que aplica y ahí elaborar un tablero de comando que brinde información útil no solo para el monitoreo y control de cumplimiento de funciones, sino para mejorar la información para la toma de decisiones y adoptar mejoras continuas que logren que el plan de gestión sea más eficiente, eficaz y efectivo.

Análisis de los objetivos estratégicos DNPV con los del PROCEM:

- Reducción de los daños económicos de la producción frutihortícola directos (rendimiento, calidad) e indirectos (restricciones cuarentenarias vinculadas a acceso a mercados internos y externos) provocados por *Ceratitis capitata* y *Anastrepha fraterculus*, el mantenimiento y ampliación de los estatus fitosanitarios alcanzados en las áreas bajo programa oficial y la incorporación de nuevas áreas al mismo.

Como vemos este objetivo se encuentra alineado con el de mantener el status fitosanitario de privilegio en el región, ampliando el espectro del programa con el fin de mejorar el control, detección, y erradicación de plagas (en este programa se encuentra especificada la misma, que es la *Ceratitis capitata* y *Anastrepha fraterculus*, mejor conocida por la mosca de los frutos (causal de grandes daños económicos en el país debido a que ataca la vid, producto de gran envergadura en la producción de productos de consumo tanto nacional como internacional, que produce gran entrada de divisas al país, como así produce una gran cantidad de empleo y genera millones de pesos).

- Disminuir primeramente y luego erradicar la Mosca de los frutos.
Clara alineación con el objetivo de la detección temprana de plagas. El objetivo ahora se encuentra enunciado de manera precisa, primero detectar, luego reducir y finalmente erradicar la Mosca de los Frutos (se ve la correcta narración de los objetivos, yendo en cascada de los general a lo particular).
- Realizar campañas de difusión y concientización de la población respecto a esta problemática en la región.
Para profundizar la aplicación federal de aquéllos programas que mejoran la sanidad de las plantas y sus productos y subproductos, como así también para evitar que se propague las plagas y se dispersen, realizar constantemente campañas de difusión en donde se brinde información a los ciudadanos de los daños que produce la plaga (en este caso mosca de los frutos), como combatirla,

como prevenirla, el porqué de la prohibición de acarrear productos de origen vegetal de una zona afectada a otra libre, o viceversa, como tomar recaudos en áreas infectadas, porqué hay que realizar desinfecciones a los móviles, entre otras; ayuda para detener la propagación de la plaga y una potencial reducción y erradicación de la misma y hasta luego de erradicada es conveniente seguir concientizando para que la misma no vuelva.

- Proteger zonas libres de Mosca de los frutos.
Minimizar los riesgos de introducción y dispersión de plagas en el territorio nacional es uno de los objetivos más importantes no solo de la DNPV, sino de todas las direcciones del SENASA. Mantener el status fitosanitario promueve a cuidar que nuestro país se encuentre libre de enfermedades y plagas, para tener gran competitividad en productos de origen agropecuario.
- Ampliar las áreas de manejo de Mosca de los frutos en la región del NEA y NOA, conocer la distribución y características poblacionales de las diferentes Mosca de los frutos.
Ampliar las áreas del manejo del PROCEM no es otra cosa que profundizar la aplicación federal de aquéllos programas que mejoran la sanidad de las plantas y sus productos y subproductos.
- Capacitar a productores y asistentes técnicos en el manejo integrado de plagas.
Para lograr que un Programa funcione es de vital importancia la capacitación a productores y asistentes técnicos de cómo debe realizarse la producción, las normas sanitarias que deben cumplir, los costos y sanciones por no cumplirlas, entre otras.
El SENASA como Órgano rector sanitario, no solo dicta normas sanitarias y fiscaliza, sino que también capacita, promueve y alienta una mejor producción, manejo, manipulación de alimentos de origen agropecuario, con el fin último de cooperar para poseer un país con un status alto sanitario y mantener y mejorar el acceso a mercados internacionales.

d) ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCION

Una vez establecidos los objetivos del Programa (y chequeada su coherencia con los de la DNPV y el SENASA), debe idearse la estrategia, buscando definir las acciones que serán el instrumento para poder llegar a lograr los objetivos y metas y constituyen la base para el establecimiento de prioridades en la asignación de recursos.

Para definir las estrategias y sus planes de acción, previamente se deben definir los objetivos estratégicos (ya definidos y analizados en el trabajo), como así también el nivel

de desempeño esperado y sus indicadores (fase que se analizará luego y culminará con el tablero de control).

Los planes de acción serán aquellas actividades que realice el programa para acortar la brecha entre la situación actual y la deseada.

Debido a las gran cantidad de actividades que posee el programa, voy a analizar aquellas actividades que creo son fundamentales para el éxito del programa y las cuales abordaré para realizar el tablero de control.

- 1 Para detectar la plaga: Aplicación de sistemas de detección (trampeo y muestreo de frutos) activos en todas las áreas del programa, que permite el seguimiento de los niveles poblacionales de la plaga en tiempo real y direcciona las acciones de control.

En este plan de acción, se estudió la superficie cubierta por el Programa para controlar los niveles poblacionales de la plaga con sistemas de detección activos que permiten el seguimiento de la plaga, y se prevé para el próximo año aumentar la misma, lo que contribuirá a lograr directamente a tener bajo control la situación actual de cómo se encuentra diseminada la plaga y como afecta la producción de la vid. Indirectamente contribuye con otros objetivos como la erradicación y mantenimiento de status fitosanitario de privilegio, ya que para poder atacar la plaga resulta indispensable un relevamiento preciso de la plaga en la región, por lo cual el Programa es por demás pretensioso y aumenta no solo la cantidad de controles (muestreos y trampas) , sino también la cantidad de hectáreas a estudiar con el objetivo de poseer mayor control sobre la misma.

- 2 Para control de la plaga: se aplica una combinación adecuada de tecnologías fitosanitarias para cada región y estatus sanitario a alcanzar, eficaz en el control y de bajo impacto ambiental, con inclusión de técnicas de control autocida y biológico. Todos estos controles se hacen con el objetivo primordial de potencial el control de la plaga. Entre los controles se encuentran:

e- TIE (Técnica de liberación del macho estéril) también llamado control Autocida. Se lleva a cabo un Plan Preventivo de Liberación de machos estériles de *Ceratitidis capitata* en Áreas Libres y con fines de erradicación en Áreas de Escasa Prevalencia y Áreas Bajo Control.

Esta actividad contribuye con el objetivo estratégico de controlar y erradicar la plaga, actualmente cuenta con un volumen de pupas estériles tal que logra abastecer de manera eficiente todas las regiones abarcadas, y se planifico para este ejercicio ampliar las zonas de control aplicando esta técnica.

Es de vital importancia aumentar el control de la plaga para garantizar el status fitosanitario de la Argentina. Esta actividad se utiliza en zonas libres de mosca de los frutos por prevención, para tener contralada la zona libre de mosca de los frutos, y en las zonas infectadas se aumenta su aplicación con el fin de erradicar la mosca. Se determinó que una zona es libre de mosca de los frutos cuando luego

de aplicada la TIE en una zona geográfica determinada en 3 oportunidades sin encontrar en la pupa ningún tipo de larva.

f- Control químico. Se realiza el control químico en estado adulto, mediante la aplicación de un cebo de origen natural, o bien, una mezcla de insecticida más un atrayente. Las aplicaciones pueden ser en forma aérea o terrestre en forma de spot. También se realiza el control de estados inmaduros de la plaga (larvas y pupas) que se encuentran en el suelo.

Cantidad:

Al igual que la técnica del TIE abarcada anteriormente, estos controles se utilizan con el fin de erradicar la plaga, para este nuevo periodo se extienden los controles químicos a zonas antes no controladas mediante esta técnica, como son los Valles Calchaquíes y la provincia de La Rioja con el fin de abarcar mayor espacio geográfico y mejorar el status sanitario.

g- Control Cultural

Se realiza la recolección y destrucción de frutos, tanto los que se encuentren en el árbol, como en el suelo.

Con el objetivo de controlar la plaga, como así aumentar el status sanitario de la región y aumentar las zonas de control, se extiende este año el control cultural por las zonas de los Valles Calchaquíes y la provincia de La Rioja.

El control cultural sirve para controlar zonas aledañas a donde hubo brotes de mosca de los frutos, consiste en recolectar del suelo frutos y llevarlos para su análisis, luego se destruye la misma. Sirve tanto para control como erradicación, en el caso de que se detecte la plaga, se incinera la recolección y se complementa con un tratado químico con el fin de erradicar la misma. En las zonas donde se detectó la plaga, se tomarán en los próximos ejercicios prácticas de muestreos y trampeos para poder controlar y erradicar la misma.

- 3 Protección cuarentenaria: Ampliación de medidas de protección cuarentenaria con el objetivo de minimizar el riesgo de la introducción de la plaga a las regiones protegidas (mayores puestos de control cuarentenario en punto de ingreso de áreas protegidas).

Las medidas cuarentenarias se basan en edictos o reglamentos que prohíben o restringen, dentro de áreas delimitadas, la existencia o el transporte de determinadas plantas o productos vegetales, insectos u otros animales conocidos como plagas de las plantas, o de productos animales, y de otros artículos o materiales conocidos o sospechosos de ser plagas de las plantas.

Estos reglamentos restrictivos se sustentan en la legislación cuarentenaria que contempla tres aspectos principales:

- Embargos contra la introducción de ciertos materiales o productos, que pueden ser portadores de moscas de los frutos en cualquier estado de desarrollo.
- Inspección para detectar la presencia de tefrítidos en materiales o productos.
- Tratamiento a cualquier tipo de vehículo en tránsito y a productos frutihortícolas en postcosecha.

El sistema cuarentenario estará dirigido a impedir la entrada de mosca a las áreas bajo erradicación, por lo que se implementará:

- Servicio de inspección y fumigación de frutas y hortalizas en sitios de origen.
- Puestos fitosanitarios para control marítimo, aéreo y ferroviario.
- Barreras fitosanitarias sobre la red caminera, a la entrada de las regiones.

Las actividades de protección cuarentenaria tienen como objetivo proteger a las zonas libres de mosca de los frutos. Para mejorar el status sanitario, se ampliará la plantilla de inspectores para mejorar la labor de fiscalización (ya sea en los puntos de control, como generando nuevos equipos de camineras) y se ampliará las cantidades de muestras sobre las cargas comerciales.

- 4 Capacitación y comunicación. Entrenamiento para los agentes del programa para ejecutar las acciones de cada región. Comunicación a los productores y actores de la cadena frutihortícola respecto de los daños, alternativas de control y sus beneficios. Información al público general sobre la importancia de las medidas cuarentenarias.

Diseño e implementación de un plan anual de capacitación adaptada a distintos actores intervinientes en el programa, y una campaña de comunicación y difusión.

Las actividades de capacitación al personal busca lograr mayores capacidades y aptitudes de los profesionales, laboratoristas y técnicos que operan en el Programa, mejorando su eficiencia en la labor de sus actividades.

La capacitación a productores implica asesorarlos en manera de cómo deben actuar para prevenir la plaga, como así exigirles que se adecuen a la norma vigente como el objetivo de lograr tener la plaga bajo control.

La comunicación al público en general consiste en campañas de difusión donde se les informa como deben manipular los alimentos y la normativa vigente con el fin de proteger las zonas libres de mosca de los frutos, como así de saber cómo obrar en las zonas bajo control de la plaga.

METAS del PROCEM para el año 2015:

Según Sallanave, una meta es “un subconjunto de los objetivos determinados por los dirigentes” (Gerencia y planificación estratégica, pág. 42, 2002).

Algunos autores difieren entre la distinción entre objetivos y metas, debido a esto solo me voy a centrar en los atributos que debe tener un objetivo o una meta (definidos por Sallanave) que es necesario para que luego puede medirse el desempeño de la misma.

“Atributo: dimensión específica de lo que se define. Escala de medida. Norma o umbral. Horizonte temporal”

(Gerencia y planificación estratégica, pág. 44,2002).

Análisis de las metas del PROCEM (que se desmiembran de los objetivos estratégicos):

- Ampliar los sistemas de detección activos en todas las áreas del programa a modo de reducir las densidades de trapeo a 1 trampa/20 ha. en el año 2015.
Atributo: Sistema de detección de activos.
Escala de medida: trampa/ ha.
Norma: 1 trampa/20 ha.
Horizonte temporal: 1 año.
- Extender la TIE (Técnica de liberación del macho estéril) en las nuevas zonas geográficas declaradas Bajo Control (provincia de La Rioja y Valle Calchaquíes, Tucumán). Se busca ampliar la cobertura en un 30% al finalizar el año.
Atributo: TIE.
Escala de medida: tasa de cobertura de la técnica.
Norma: 30%
Horizonte temporal: 1 año.

Cadena de valor público



Segunda etapa: Confección de los indicadores de gestión.

Una vez descripto los objetivos estratégicos del Plan de Gestión anual del PROCEM, debemos establecer los indicadores de gestión que nos permitan saber cuán bien se están desarrollando los objetivos.

Marianela Armijo define un indicador como “una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de la organización en relación siempre con un objetivo, por eso fue vital analizar anteriormente los objetivos y ver su coherencia y que posean establecido el desempeño esperado” (Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el Sector Público, pág.56, año 2011).

Para medir el desempeño del PROCEM, resulta necesaria la implementación de indicadores de gestión que permitan medir el grado de avance de los objetivos estratégicos.

Por tales motivos, a continuación detallo una propuesta que contiene 15 indicadores gestión, que en su conjunto permiten medir el nivel de desempeño del Programa (ya que estos indicadores medirán las distintas dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía, los cual permitirá ver el desempeño del Plan de Gestión, mejorando los cursos de acción y la gestión en general, y al mismo tiempo se tendrá una base sobre la cual asignar un presupuesto).

• INDICADORES QUE MIDEN LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS AL DIAGNOSTICOS, DETECCIÓN, PREVENCION Y ERRADICACION DE LA PLAGA.

INDICADOR: Porcentaje de aplicación de trampas. PROCEM - CR Cuyo.					ÁREA:
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Cuyo. FRECUENCIA: Trimestral					
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Control, prevención y erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de aplicación de trampas.	R d o. In te r m e d i o.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trampas efectuados}}{\text{N}^\circ \text{ de trampas que se estimó aplicar.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV - PROCEM.

INDICADOR: Cobertura de trampeos para erradicar la plaga. Cuyo.*				ÁREA: PROCEM – CR.	
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Cuyo.			FRECUENCIA: Trimestral		
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Erradicación de la plaga.	Plaga objetivo	Cobertura de trampeos para erradicar la plaga.	Rdo. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trampas intensivos.}}{\text{N}^\circ \text{ de trampeos intensivos programados.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Cobertura de trampeos para prevenir la plaga. Noa. Sur*				ÁREA: PROCEM – CR.	
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Noa. Sur.			FRECUENCIA: Trimestral		
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Prevenir y controlar la plaga.	Plaga objetivo.	Promedio de trampeos extensivos.	Rdo. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de trampas extensivos.}}{\text{N}^\circ \text{ de trampeos extensivos programados.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV - PROCEM.

INDICADOR: Cobertura de muestreos. - CR. Patagonia Norte*				ÁREA: PROCEM	
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Patagonia Norte.				FRECUENCIA: Trimestral	
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Control de la plaga.	Plaga objetivo.	Promedio de muestreos por ha.	Rd o. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ha. Que abarca el Programa.}}{\text{N}^\circ \text{ de muestreos realizados.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de aplicación de muestreos. Cuyo*				ÁREA: PROCEM – CR.	
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM– Cuyo.				FRECUENCIA: Trimestral	
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Control, prevención y erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de aplicación de los muestreos.	Rd o. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de muestreos realizados.}}{\text{N}^\circ \text{ de muestreos que se estimaron.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de captación de larvas. ÁREA: PROCEM - CR. Patagonia Norte*
--

RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Cuyo. Trimestral				FRECUENCIA:	
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Medición de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de captación de larvas.	Rd o. Int er m edi o.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de muestras con larvas positivas.}}{\text{N}^\circ \text{ de muestreos efectuados.}}$	Eficacia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de pupas aplicadas en áreas Bajo Control. ÁREA: PROCEM – CR: Noa. Sur*					
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Noa. Sur. FRECUENCIA: Trimestral					
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de pupas aplicadas en áreas bajo control.	R d o : I n t e r m e d i o .	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pupas estériles aplicadas en zona bajo control.}}{\text{N}^\circ \text{ de pupas estériles aplicadas en todo el Programa.}}$	Eficiencia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de técnica TIE aplicadas. CR. Patagonia Norte*					ÁREA: PROCEM-
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Patagonia Norte.					FRECUENCIA: Trimestral
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de técnica TIE efectuadas.	Rd o. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de técnica TIE realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ de TIE programadas}}$	Eficacia

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de insecticida cebo aplicado. PROCEM- CR. Patagonia Norte*					ÁREA:
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Patagonia Norte.					FRECUENCIA: Trimestral
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de insecticida cebo aplicado.	Rd o. Intermedio	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de litros de insecticidas aplicados.}}{\text{N}^\circ \text{ de litros de insecticida programados a aplicar.}}$	Eficacia

INDICADOR: Porcentaje de fruta analizada de controles culturales. ÁREA: PROCEM – CR: Noa. Sur*					
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Noa. Sur.			FRECUENCIA: Trimestral		
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Medición de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de fruta analizada de controles culturales.	R d o. I n t e r m e d i o.	$\frac{\text{Cant. De fruta** analizada en el 2015.}}{\text{Producción de fruta en el 2015*}}$	Producto

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

**Se hace mención a fruta a las producciones de frutas bajo el estudio bajo el programa PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de fruta infectada de los controles culturales. ÁREA: PROCEM – CR. Cuyo.*					
RESPONSABLE: Jefe de Programa PROCEM – Cuyo.			FRECUENCIA: Trimestral		
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Medición y erradicación de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de fruta infectada de controles culturales.	R d o. I n t e r m	$\frac{\text{Cant. De fruta** infectada de los controles culturales en el 2015.}}{\text{Producción de fruta analizada por controles culturales en el 2015*}}$	Eficacia

			e d i o .		
--	--	--	-----------------------	--	--

*AREA: Cada una de las Regionales del SENASA que abarca el programa deberán remitir el informe a la DNPV- PROCEM.

**Se hace mención a fruta a las producciones de frutas bajo el estudio bajo el programa PROCEM.

INDICADOR: Porcentaje de Inspecciones realizadas.		ÁREA: PROCEM*.			
RESPONSABLE: Jefe de Supervisiones PROCEM (DNPV) **.		FRECUENCIA: Trimestral			
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Prevención de la plaga.	Plaga objetivo.	Porcentaje de Inspecciones realizadas.	Rd o. Intermedío.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones realizadas.}}{\text{N}^\circ \text{ de Inspecciones programadas.}}$	Eficacia

*AREA PROCEM: Se considera el área PROCEM a todo el territorio que abarca el programa.

** El Jefe de Supervisiones del PROCEM desempeña sus funciones en la DNPV.

INDICADOR: Promedio de inspecciones realizadas por Barreras Fitosanitarias en el 2015.		ÁREA: PROCEM- Coordinación de puestos de control de frontera. CR Cuyo.*			
RESPONSABLE: Director CR. Cuyo.**		FRECUENCIA: Trimestral			
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño

Preve nación de la plaga.	Plaga objetivo.	Promedio de inspecciones realizadas en Barreras Fitosanitarias en el año.	R d o. I n t e r m e d i o.	<u>N° de inspeccion es realizadas.</u> N° de Barreras Fitosanitari as.	Producto
------------------------------------	--------------------	--	---	--	----------

*AREA PROCEM – Puestos de control de frontera: Cada uno de los Centros Regionales deberán informar a la DNPV - PROCEM como a Presidencia Coordinación de puestos de control de fronteras sus actividades.

**La Coordinación de Puestos de Inspección de Fronteras depende directamente por ordenanza interna del SENASA al Director de cada Centro Regional.

- **INDICADORES QUE MIDEN LAS ACTIVIDADES RELATIVAS A LA CAPACITACION DE AGENTES DEL SENASA Y PRODUCTORES, Y ACTIVIDADES DE DIFUSION AL PUBLICO EN GENERAL.**

INDICADOR: N°promedio de agentes capacitados por reunión. ÁREA: CR. Cuyo.*					
RESPONSABLE: Referente de capacitación Cuyo. FRECUENCIA: Trimestral					
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Mejorar las capacidades de los agentes.	Información acerca de la plaga.	N° promedio de agentes capacitados por reunión.	R d o. I n t e r m e d i o.	<u>N° de agentes capacitado s.</u> N° de reuniones realizadas.	Eficacia

*Cada una de los Referentes de Capacitación de las regionales que abarca el Plan de Gestión Anual PROCEM deberán remitir el informe a la DNPV.

INDICADOR: N° promedio de agentes satisfechos por capacitación. ÁREA: CR. Noa Sur.*					
RESPONSABLE: Referente de capacitación. FRECUENCIA: Trimestral					
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño
Mejorar las capacidades de los agentes.	Información acerca de la plaga.	Grado de satisfacción de los agentes de las reuniones de capacitación.	R d o : I n t e r m e d i o .	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de agentes capacitados satisfechos.}}{\text{N}^\circ \text{ de agentes capacitados.}}$	Calidad

*Cada una de los Referentes de Capacitación de las regionales que abarca el Plan de Gestión Anual PROCEM deberán remitir el informe a la DNPV.

INDICADOR: Porcentaje de eventos de difusión realizados. ÁREA: CR. Patagonia Norte*					
RESPONSABLE: Referente de Prensa. FRECUENCIA: Trimestral					
Objetivo	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Fórmula	Dimensión de desempeño

Difusión a agentes, productores y público general.	Información acerca de la plaga.	Porcentaje de eventos de difusión realizados.	R d o. I n t e r m e d i o.	<u>N° de eventos realizados.</u> N° de eventos programados.	Eficacia
--	---------------------------------	---	---	--	----------

*Cada una de los Referentes de Capacitación de las regionales que abarca el Plan de Gestión Anual PROCEM deberán remitir el informe a la DNPV, como así también al área de Presidencia, Comunicación Institucional.

Tercera etapa: Armado de tablero de control.

Una vez definido que medir, cómo, y cuando, deben establecerse los estándares de desempeño para los indicadores que conducirán al logro de los objetivos.

Para ello, en forma anexa elabore un tablero de control que contiene dieciséis (16) indicadores de gestión, los cuales están asociados a cada uno de los objetivo estratégico que persigue, contiene la fórmula que se utiliza para obtener los valores, los niveles aceptados de desempeño, el cálculo del indicador, el resultado que arrojo a la fecha de medición (15/10/2015) y el estado en que se encuentra en base a lo que se previó en el objetivo estratégico o meta.

En ese sentido, medir y evaluar periódicamente las variables claves del Programa permite obtener un diagnóstico certero acerca del cumplimiento de las metas y objetivos, ayudando a reforzar las actividades que se vienen realizando de manera correcta y permitir tomar acciones correctivas en tiempo y forma de aquellas actividades que no están cumpliendo con lo previsto.

En síntesis, el objetivo del tablero propuesto es evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño del PROCEM durante el presente ejercicio.

Tablero Resumen:

Tablero de Control PROCEM (tercer trimestre)							
				Control al 15/10			Acciones correctivas a implementar:
Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula	Niveles aceptables	Cálculo	Medición	Estado	
Control/Prevención/ Erradicación de la plaga.	Porcentaje de aplicación de trampas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trampeos efectuados.}}{\text{N}^\circ \text{ de Trampeos que se estimó aplicar.}}$	Cantidad de trampas > a 85% y < 110 %	11530 12214		94%	Muy bien
Erradicación de la plaga.	Cobertura de trampas para erradicar la plaga.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trampeos intensivos efectuados.}}{\text{N}^\circ \text{ de Trampeos intensivos que se estimó aplicar.}}$	Cantidad de trampas > a 85% y < 110 %	7980 7329		100%	Bien
Control/Prevención de la plaga.	Cobertura de trampas para prevenir la plaga.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Trampeos extensivos efectuados.}}{\text{N}^\circ \text{ de trampas Extensivos que se estimó aplicar.}}$	Cantidad de trampas > a 85% y < 110 %	3200 4885		66%	Alarma Aumentar en un 30% la cant. De trampas extensivos.
Control de la plaga.	Cobertura de muestreos por ha.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de ha. Que abarca el programa.}}{\text{N}^\circ \text{ de Muestreos efectuados.}}$	1 muestreo entre >18 ha. Y < 22 ha.	1313959 66112		20	Muy bien
Control/Prevención de la plaga.	Porcentaje de aplicación de los muestreos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Muestreos realizados.}}{\text{N}^\circ \text{ de Muestreos que se estimaron.}}$	Cantidad de muestreos > a 95% y < 110 %	66112 65900		100%	Muy bien
Medición de la plaga.	Porcentaje de captación de larvas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de muestras con larvas positivas.}}{\text{N}^\circ \text{ de muestreos efectuados.}}$	Muestreos positivos < al 20% del total de muestreos.	14526 66112		22%	Atender Incrementar técnicas de erradicación de la plaga en conjunto para reducir el índice.
Erradicación de la plaga.	Porcentaje de pupas estériles en zonas de áreas bajo control.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pupas estériles aplicadas en zonas de áreas bajo control}}{\text{N}^\circ \text{ de pupas estériles colocadas en todo el Programa}}$	TIE aplicadas para erradicación > 25% y < al 40%	2000 millones 9120 millones		22%	Atender Aumentar en un 10% la cant. De pupas estériles en áreas bajo control.

Erradicación de la plaga.	Porcentaje de técnicas TIE aplicadas.	<u>N° de técnicas TIE realizadas.</u>	Cantidad de técnicas TIE	<u>6560 millones</u>	72%	Alarma	Aumentar en un 25% la aplicación de técnicas TIE en todo el Programa.
		N° de técnicas TIE programadas.	> a 85 % y < 110 %	9120 millones			
Erradicación de la plaga.	Porcentaje de aplicación de litros de insecticida.	<u>N° de litros insecticida aplicados.</u>	Cantidad de litros insecticida	<u>487000 l.</u>	91%	Bien	
		N° de litros insecticida programados.	> a 85 % y < 110 %	535000 l.			
Medición de la plaga.	Porcentaje de fruta analizada de controles culturales.	<u>Cant. De fruta analizada en el año 2015</u>	Cant. De fruta analizada	<u>202000 kilos</u>	0,710%	Bien	
		Producción de fruta en el año 2015	> a 0,5% y < al 2%	28450000 kilos			
Medición y erradicación de la plaga.	Porcentaje de fruta infectada de los controles culturales.	<u>Cant. De kgs de fruta analizada infectada insinerada en el año 2015.</u>	Cant. De fruta infectada	<u>42000 kilos</u>	21%	Alarma	Incrementar técnicas de erradicación de la plaga en conjunto para reducir el índice.
		Cant. de kgs. De fruta analizada por controles culturales año 2015.	insinerada < al 15%	202000 kilos			
Prevención de la plaga.	Porcentaje de inspecciones realizadas.	<u>N° de inspecciones realizadas</u>	Cantidad de inspecciones	<u>452000</u>	105%	Muy bien	
		N° de inspecciones programadas	> a 85 % y < 110 %	430200			
Prevención de la plaga.	Promedio de inspecciones realizadas en PCC en el año.	<u>N° de inspecciones realizadas</u>	Cantidad de inspecciones	<u>452000</u>	9617	Bien	
		N° de Barreras Fitosanitarias	> a 8500 y < a 10000 por año.	47			
Mejorar las capacidades de los agentes.	N° promedio de agentes capacitados por reunión.	<u>N° de agentes del Senasa capacitados</u>	Cant. De agentes capacitados	<u>498</u>	23	Atender	Fomentar mayor convocatoria en las capacitaciones a los agentes del Senasa.
		N° de reuniones realizadas	> a 25 y < a 40 por capacitación.	22			
Mejorar las capacidades de los agentes.	Porcentaje de agentes capacitados satisfechos con la capacitación.	<u>N° de agentes capacitados satisfechos.</u>	Cant. De agentes capacitados	<u>378</u>	76%	Alarma	Verificar la calidad de los cursos del Senasa, el material didáctico y los docentes que los dictan.
		N° de agentes capacitados	satisfechos > al 90%	498			
Difusión a agentes, productores y publ. Gral.	Porcentaje de eventos de difusión realizados.	<u>N° de eventos realizados</u>	Cantidad de Eventos	<u>11</u>	92%	Bien	
		N° de eventos programados	> a 85 % y < 110 %	12			

CONCLUSIONES.

Luego de haber analizado primeramente el cambio (positivo) que sufrió la relación entre estado y sociedad, donde el ciudadano empieza a verse como usuario de bienes y servicios públicos, exigiendo su prestación al más bajo coste posible (esto es, con menor presión impositiva).

Este cambio de paradigma obligó a varios Organismos Públicos a adaptar sus modelos de gestión a estos nuevos requerimientos, modificando su vieja estructura rígida, por una flexible capaz de lograr más y mejores resultados.

En el caso específico de mi institución, surgió un nuevo Senasa apoyado en un proceso de Regionalización (esto es, una descentralización operativa con la finalidad de responder mejor a las necesidades del usuario) y en un proceso de planificación estratégica (con el desarrollo de nuevos Planes Anuales de Gestión, que brinden una solución a los problemas transversales que sufren varias regiones de nuestro país); el objetivo de estos procesos fue aportar soluciones concretas a problemas específicos, maximizando los recursos y minimizando los costes de producción.

A estas alturas, son evidentes los esfuerzos que ha realizado el Organismo en pos de generar valor público, buscando gestionar en base a resultados que impacten positivamente en los beneficiarios de su acción.

En dicho marco, una de las experiencias más significativas es que se encuentra desarrollado el PROCEM: este programa ha logrado disminuir el impacto negativo de la plaga que debe combatir, controlándola y previendo para que no cause mayores daños económicos.

Ahora, si bien se ha recorrido gran parte del camino en busca de una mejor gestión, aún falta profundizar; para ello, resulta fundamental e indispensable incorporar técnicas de gestión como las descritas en este documento (un tablero de control), a fin de poder conocer periódicamente la actuación de cada uno de los programas sanitarios y medir su desempeño, no solo para controlar sino también para emprender acciones correctivas a tiempo (que permitan lograr el resultado programado), con el fin de proporcionarle un mejor servicio a la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Armijo, M. (2011, junio). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Publicación Nro 69 del Instituto Latinoamericano y del Caribe del Planificación Económica y Social - ILPES - Serie Manuales.
- Aníbal Jorge Sotelo Maciel. La relación planificación / presupuesto en el marco de la gestión orientada a resultados.
- Armijo, M., & Bonnefoy, J. C. (2005, Noviembre). Indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Publicación Nro 45 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES - Serie manuales.
- BID-CLAD, C. D. (2007, Julio). Modelo Abierto de gestión para resultados en el sector público. <http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/material-didactico-curso-bogota-2011/8.-modelo-abierto-gprd-sector-publico>
- Ginarti Solá, J. (2003), "Indicadores de gestión para las entidades públicas". Panamá: VIII Congreso internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Sindicatura General de la Nación. (1998, Noviembre 10). Resolución SIGEN Nro 107. Normas generales de control interno. Buenos Aires.
- Plan estratégico participativo del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (PEPS). <http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File3107-plan-estrategico-participativo-senasa2008-2012.pdf>
- Resolución 176/2013. <http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=1592&io=23344>
- Resolución 134/94. <http://www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=1082&io=4791>
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Ediciones Gestión 2000, 2ª Edición, España, 2000.
- Héctor Sanín Ángel. CEPAL Año 1999. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública.