

El presupuesto del SENASA para el ejercicio 2011: La consolidación de un nuevo modelo de gestión, orientado a resultados, con estrategia nacional y acción local.

Lic. Mariano FANTONI / Cra. Rafaela ESBER

Presentación.

Si bien no se trata de una novedad en materia de gestión administrativa, la dirección por objetivos se encuentra de moda entre los gobiernos de la región desde hace unos años. La misma ha captado adeptos con proposiciones simples, que pregonan un gerenciamiento público que privilegie el logro de objetivos por sobre los procedimientos utilizados –sin perder nunca de vista el cumplimiento de la normativa vigente-, obligando a los funcionarios a responsabilizarse por los resultados de su gestión.

Sin embargo, a pesar del acuerdo generalizado respecto de sus ventajas, no se registran avances significativos en la materia dentro del sector público nacional. En ese sentido, los impedimentos más fuertes han surgido al momento de intentar vincular los resultados de la planificación estratégica con la programación presupuestaria.

En dicho contexto, una experiencia válida es la que está llevando adelante el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Desde el año 2003, las autoridades del Servicio vienen planteando un amplio 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. Se abrió el camino hacia un proceso de cambio y fortalecimiento institucional, con el objetivo de construir un Senasa fuerte, moderno y transparente, que brinde respuestas en forma más eficaz y eficiente; es el aporte del organismo sanitario nacional para afrontar el desafío de colocar al país al tope de sus potencialidades y a la sociedad argentina al nivel de sus legítimas aspiraciones en el comercio mundial de alimentos.

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. Dicho proceso de regionalización, que significó una transferencia de responsabilidades y su correspondiente capacidad de decisión hacia el interior del país, obligó a replantear las bases del régimen de asignación presupuestaria que se encontraba vigente.

Con el fin de dar respuesta a los problemas de planificación financiera derivados del proceso de regionalización en marcha, se trabajó en primer lugar en el desarrollo de un conjunto de indicadores de asignación de recursos a los Centros Regionales. Se dejó en claro que estos indicadores resultarían útiles hasta tanto se avance en la adaptación de la estructura presupuestaria, vinculándola con el nuevo modelo de gestión propuesto por las autoridades en el marco del proceso de Planeamiento Estratégico Participativo (PEPS).

El camino iniciado hace 8 años se consolida con la presentación del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio 2011, que incorpora una propuesta de apertura programática del presupuesto que da sustento al nuevo modelo de gestión, orientado a objetivos y resultados, y con base regional.

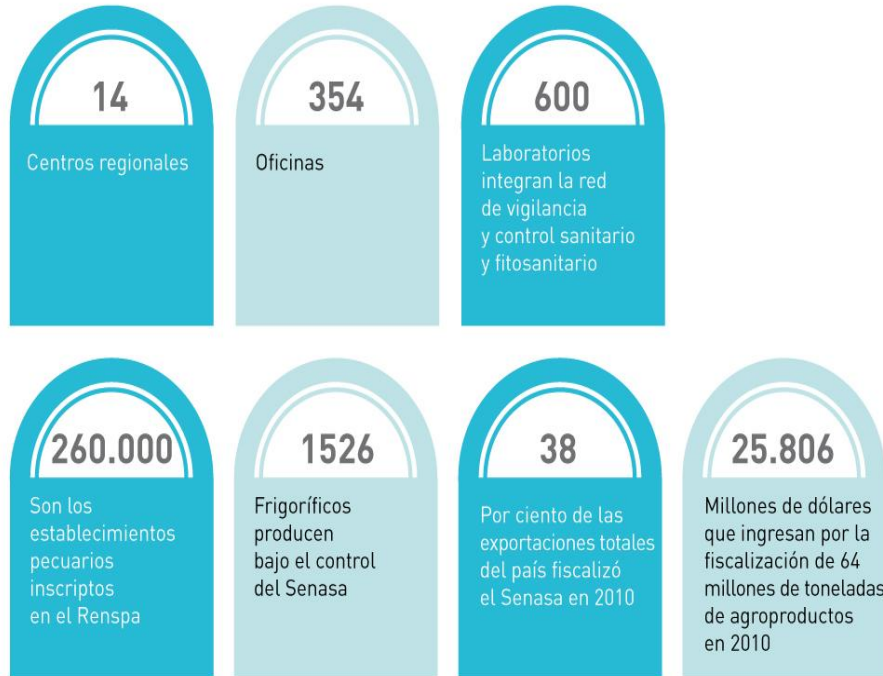
Breve reseña acerca de la Institución.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es un organismo descentralizado del Estado Nacional, que desarrolla sus actividades dentro de la órbita del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Su misión consiste en planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas sanitarios, en el ámbito de la sanidad animal, vegetal y de la inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos; desarrollando programas específicos a fin de sostener el status sanitario alcanzado por la nación Argentina, que permite mantener los mercados internacionales para el país, y desarrollar una estrategia tendiente a nuevas aperturas de estos mercados, brindando además garantías sanitarias de inocuidad y calidad a la mesa de los argentinos.

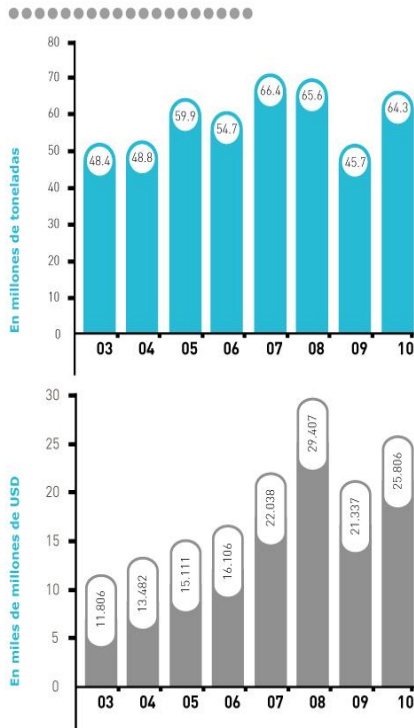
En dicho sentido, el organismo interviene en el control del tráfico federal, las importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios, agroquímicos y fertilizantes.

Posee un modelo de gestión para el desarrollo de sus acciones con base en todo el país, y en su carácter de organismo descentralizado, su financiamiento proviene, por un lado, de lo percibido por la prestación de servicios (tasas y aranceles), y por otro lado, de la asignación del 0,15% del valor CIF de las importaciones que abonen tributos aduaneros (Ley 25.641).

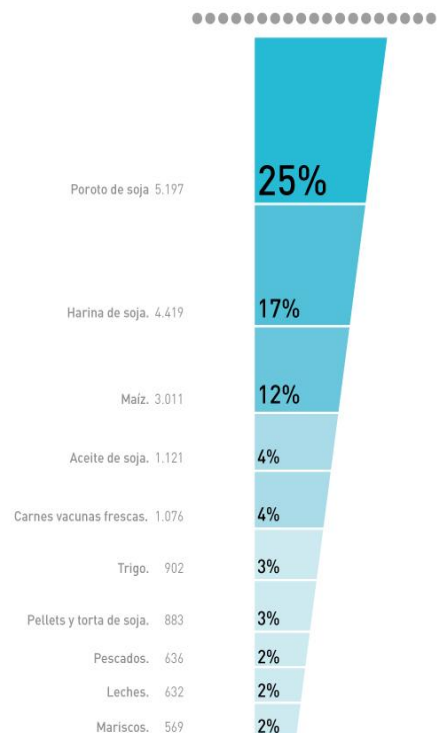


Exportaciones agropecuarias fiscalizadas

Evolución de exportaciones agropecuarias fiscalizadas



Ranking de agroproductos 2010 en millones de USD



Marco conceptual para el rediseño de la estructura interna del presupuesto.

El enfoque hacia resultados.

En términos simples, una buena gestión es la que llega a resultados. En el sector público, esto significa satisfacer las demandas, los intereses y las expectativas de los beneficiarios, creando valor público. Los resultados no se producen por casualidad, la gestión no se auto-orienta en forma automática; el foco de resultados es imprescindible pero, por sí solo, no es garantía de que los resultados sean logrados. En realidad, la probabilidad de éxito está asociada fuertemente al conocimiento de las restricciones que limitan sus potencialidades; colocarlos en el centro del esfuerzo de transformación, contribuye a lograr algo vital en el marco de la producción de organizaciones públicas: entregar productos y servicios que la sociedad demanda, en forma transparente y eficiente (Falcao Martins y Marini, Gobernanza para Resultados).

El presupuesto del sector público nacional.

En dicho marco, el presupuesto es el medio adecuado para preveer y decidir la producción que se va a realizar en un período determinado, así como para asignar formalmente los recursos que esa producción exige.

En ese sentido, tanto los objetivos estratégicos, así como las acciones operativas definidas en el marco del Planeamiento Estratégico Participativo, debe estar expresadas, tanto en términos físicos como financieros, en el Presupuesto Anual de la Institución.

La técnica que se utiliza a nivel nacional es la del "Presupuesto por Programas", mediante la que se procura asignar a determinadas Categorías Programáticas, los recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios destinados a

satisfacer las necesidades durante un período establecido. En ese sentido, se considera a la Administración Pública como productora, en cuyas dependencias se realiza el procesamiento de insumos (recursos humanos, materiales, servicios) mediante técnicas adecuadas para cumplir objetivos de gobierno. Partiendo de una definición de la política presupuestaria (en la que se definen los objetivos que se pretende alcanzar), se consignan además, las metas (cuando los objetivos, expresados en productos terminales, son cuantificables), las unidades ejecutoras y sus responsables. A su vez, se deben incorporar mecanismos de medición de la producción y evaluación del desempeño.

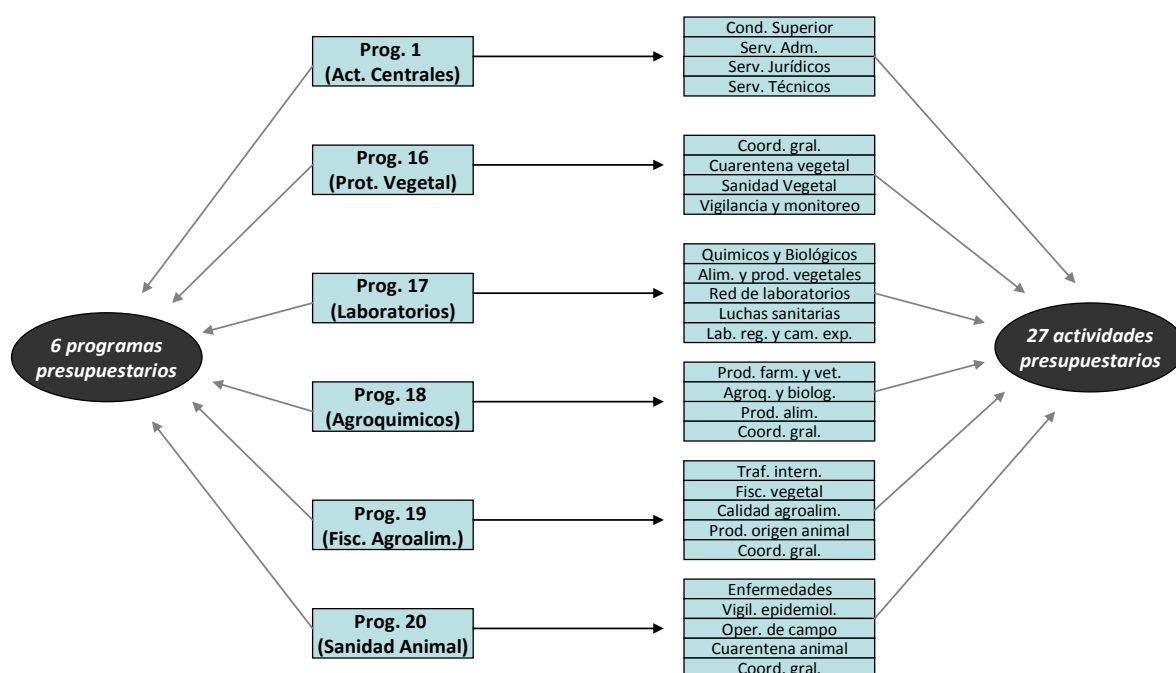
Bases y antecedentes para la reformulación de la estructura interna del presupuesto.

En lo que refiere al presupuesto y su estructura interna, resulta claro que cada organización debe producir la apertura programática inherente a sus mandatos políticos e incumbencias, fines, procedimientos y recursos; esta red programática debe ser fidedigna de las relaciones funcionales que la institución organiza para cumplir con su misión.

En ese sentido, si bien no existe un modelo único para la determinación del número de programas o subprogramas que debe contener una estructura presupuestaria, tanto la polarización como la atomización son inconvenientes a la hora de definir una nueva red. Por otro lado, dentro de esta red programática es donde se definirán las unidades ejecutoras o centros de gasto, quienes serán responsables directos por el uso de los recursos y la provisión de los bienes y servicios (productos).

En el caso del Senasa, hasta el ejercicio 2010 contaba con una apertura programática que contenía seis (6) programas presupuestarios (cada uno de los cuales brindaría uno o varios productos terminales, excepto el de actividades centrales cuya acción presupuestaria condiciona a todos los programas, pero no es parte integrante de ninguno de ellos) y veintisiete (27) actividades específicas (cada una condiciona en forma directa la producción de uno de estos programas).

Estructura presupuestaria 2010



En el marco del proceso de cambio institucional, consolidado a partir de la implementación de una nueva estructura y creación de catorce Centros Regionales, surgió la necesidad de redefinir la red programática, vinculándola más estrechamente con las misiones y funciones de un Servicio Nacional que trabajó fuertemente en pos del fortalecimiento de sus capacidades de gestión, con el fin de

contribuir a un modelo de país donde el Estado Nacional ocupe un rol central en beneficio de la sociedad en general.

La madurez de dicho proceso de fortalecimiento tuvo repercusiones positivas en lo que refiere a la etapa de formulación presupuestaria¹. En ese sentido y en el marco del Planeamiento Estratégico Participativo (PEPS), primero se redefinieron la misión, visión y valores que debían guiar el accionar institucional.

VISIÓN COMPARTIDA

Ser la organización gubernamental, 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 productos agropecuarios, insumos y alimentos de su competencia, propendiendo al bienestar general con sustentabilidad en todos sus procedimientos.

MISIÓN COMPROMETIDA

Planificar, normar, ejecutar, fiscalizar y certificar procesos y acciones en el marco de programas de sanidad animal, vegetal e inocuidad, higiene y calidad de los alimentos, productos e insumos, dando respuesta a las demandas y exigencias nacionales e internacionales a los temas emergentes y a las tendencias de nuevos escenarios.

¹ Esto es así porque, por un lado, los esfuerzos en materia de planificación y coordinación tuvieron como resultado un Plan Estratégico consensuado y documentado; por primera vez en muchos años, se dispone de un conjunto de definiciones estratégicas que marcan un rumbo o camino a seguir. Dicho proceso de planificación, que adquirió un carácter participativo e implicó enormes trabajos de negociación, permitió a las diferentes áreas no solo participar en la definición de los objetivos institucionales de mediano y largo plazo, que en el pasado se formulaban a puertas cerradas, sino también tomar conocimiento de su aporte al logro de resultados.

Por otro lado, con el fin de mejorar la comunicación y homogeneizar criterios entre áreas técnico-operativas y administrativo-financieras, una cantidad significativa de agentes de todo el país tuvo acceso a capacitación en materia de presupuesto y finanzas públicas, lo que facilitó la discusión entre las diferentes áreas involucradas en la elaboración del anteproyecto de presupuesto en cuestión.

VALORES COMUNES	DEFINICION
Ética	El Organismo se compromete a desarrollar sus actividades dentro de un marco de conductas éticas.
Confiabilidad	Es nuestro compromiso generar credibilidad y confianza en los distintos actores, ofreciendo seguridad y garantía sobre los resultados obtenidos.
Transparencia	Las acciones y comportamientos se realizarán en forma clara, evidente, comprensible, trazable y sin ambigüedades.
Profesionalidad y competencia	Propender en forma continua hacia el desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes del personal, promoviendo y esforzándonos en la actualización permanente.
Compromiso social	El desarrollo de todas las actividades se realizará dentro de un marco de responsabilidad social pública.
Equidad	Garantizar la ecuanimidad e imparcialidad en el trato, y las relaciones internas y externas.
Respeto y reconocimiento	Respetar a las personas y reconocer sus logros, creando oportunidades de desarrollo personal y valorando las ideas que contribuyan a una mejora de la calidad institucional.

Luego se consensuaron una serie de ejes estratégicos², que son las líneas maestras de acción de mediano o largo plazo, seleccionadas a partir de los mandatos organizacionales, las políticas públicas y los análisis de escenarios; sintetizan lo que el Servicio espera lograr para cumplir con su misión. A cada eje le corresponde una serie de objetivos estratégicos.

1. DISEÑO INSTITUCIONAL Y MODELO DE GESTIÓN
2. DESARROLLO DE LAS PERSONAS Y VALORES
3. PRESERVACIÓN Y MEJORA DEL PATRIMONIO FITOZOOSANITARIO
4. INOCUIDAD Y CALIDAD ALIMENTARIA
5. FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACIÓN

Seguidamente, se buscó traducir estos ejes estratégicos o líneas de acción en programas operativos, donde se identificaron objetivos, metas, productos, indicadores de resultados, volúmenes de actividad, recursos necesarios y responsables. En el marco de estos programas técnico-operativos se organizarían los procesos productivos de toda la jurisdicción.

² Más información en el documento "Plan Estratégico Participativo del Senasa 2008-2012".

AREA TEMÁTICA	PROGRAMAS OPERATIVOS	
Sanidad Animal	<i>Coordinación General</i>	
	<i>Vigilancia, prevención control y erradicación de enfermedades animales</i>	
	<i>Control de la importación y exportación de animales y mercancías de origen animal</i>	
Protección Vegetal	<i>Coordinación General</i>	
	<i>Bioseguridad ambiental</i>	
	<i>Materiales de propagación</i>	
	<i>Autorización sanitaria de importación</i>	
	<i>Cuarentena post-entrada</i>	
	<i>Lobesia Botrana</i>	
	<i>Erwina amilovora</i>	
	<i>Sharka</i>	
	<i>Análisis de riesgo de plagas</i>	
	<i>Picudo algodonero</i>	
	<i>Carpocapsa</i>	
	<i>Sanidad cítrica</i>	
	<i>Mosca de los frutos</i>	
	<i>Sanidad forestal</i>	
	<i>Acridios (langosta y tucura)</i>	
	<i>Aves plagas</i>	
	<i>Renspa</i>	
	<i>Sistemas de vigilancia general</i>	
	<i>Sistema de vigilancia específica</i>	
	<i>HLB</i>	
	<i>GIS</i>	
	<i>Cítricos</i>	
	<i>Protocolos especiales</i>	
<i>Certificación general en puntos de inspección sanitaria</i>		
Inocuidad y Calidad Agroalimentaria	<i>Coordinación General</i>	
	<i>Mejora continua de fiscalización agroalimentaria</i>	
	<i>Control de la inocuidad en plantas elaboradoras de productos lácteos y apícolas</i>	
	<i>Control de la inocuidad en faenas de animales mayores, bovinos, ovinos, caprinos, equinos.</i>	
	<i>Control de inocuidad en establecimientos industrializadores de alimentos</i>	
	<i>Subproductos de origen animal no aptos para consumo humano</i>	
	<i>Control de la inocuidad en productos de la pesca y acuicultura</i>	
	<i>Biotecnología agropecuaria y productos agroindustriales de origen vegetal</i>	
	<i>Calidad de frutas, hortalizas, aromáticas y otros</i>	
	<i>Calidad de productos de origen animal</i>	
	<i>Producción orgánica</i>	
	<i>Calidad de productos granarios</i>	
	<i>Certificación sanitaria definitiva de exportaciones de productos de origen animal</i>	
	<i>Autorización de importación de productos de origen animal</i>	
	<i>Fortalecimiento sanitario de fronteras, barreras internas y tráfico federal</i>	
	<i>Higiene e inocuidad de alimentos de origen vegetal</i>	
	<i>Fiscalización de establecimientos de alimentos para animales</i>	
	<i>Sistema federal de fiscalización de agroquímicos y biológicos</i>	
	Laboratorio y Control Técnico	<i>Controles analíticos en sanidad animal</i>
		<i>Controles analíticos en protección vegetal</i>
<i>Controles analíticos en inocuidad y calidad agroalimentaria</i>		
<i>Control de gestión y actividades conexas de laboratorios</i>		

Cada programa técnico-operativo debió delimitar su producción. Del análisis de los procesos productivos, surgió un listado de productos (bienes o servicios) que el Organismo brinda a una población objetivo determinada.

A esta etapa de definiciones estratégicas, materializadas en el Plan Estratégico Participativo, le siguió una de vinculación operacional a nivel del presupuesto.

El rediseño de la estructura presupuestaria, permitirá reflejar más fielmente las relaciones funcionales que se organizan para el eficaz cumplimiento de los ejes y objetivos estratégicos consensuados en forma participativa, contribuyendo a su vez a fortalecer el efectivo ejercicio de la descentralización.

La nueva estructura interna del presupuesto para el ejercicio 2011 y trienio 2011-2013.

Como se mencionó, el objetivo para esta etapa es que el presupuesto –y en particular sus categorías programáticas-, reflejen la nueva estrategia de intervención en materia sanitaria propuesta por las autoridades del Servicio. Esto facilitará a su vez, la vinculación entre los resultados esperados y los recursos disponibles.

La propuesta diseñada en el marco de la formulación del presupuesto para el ejercicio 2011 y trienio 2011-2013, contiene un (1) único programa presupuestario, a diferencia de los seis (6) que se encontraban vigentes. Ello implica un fuerte cambio de paradigma, ya que se entiende que los esfuerzos de las distintas áreas (centralizadas y descentralizadas) contribuyen, pero en forma “parcial”, a alcanzar la producción total de este programa único.

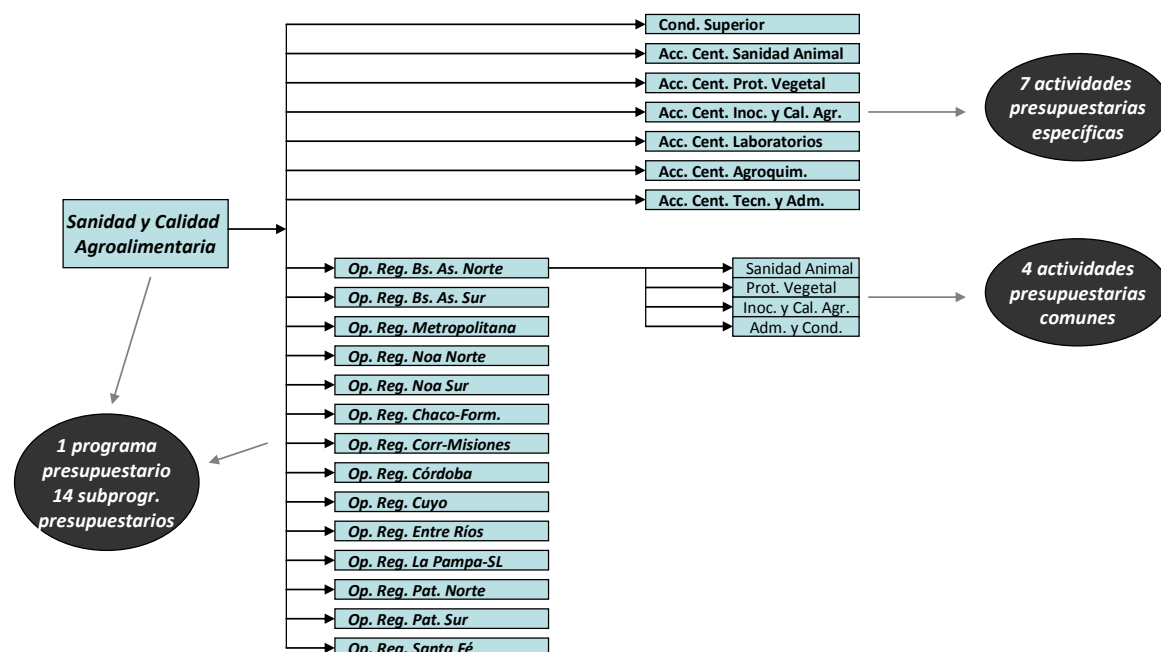
Programa 22

“Acciones para contribuir a asegurar la sanidad y calidad agroalimentaria”

Descripción: *En el marco de este programa se llevan adelante las acciones de nivel estratégico en cuanto a la implementación de políticas tendientes a proteger la sanidad animal y vegetal y la inocuidad agroalimentaria en el territorio de la nación Argentina. En este aspecto, se aborda la formulación, ejecución y control de gestión de los programas de luchas sanitarias en el ámbito vegetal y animal, acciones de control del cumplimiento de normativas nacionales e internacionales, controles de calidad e inocuidad agroalimentaria, comercio internacional, como así también el fortalecimiento permanente de las capacidades de gestión y acción del organismo*

De dicho programa único, se desprenden once (11) actividades específicas y catorce (14) subprogramas (con cuatro actividades comunes cada uno).

Estructura presupuestaria 2011



Las siete (7) actividades presupuestarias específicas, hacen referencia a la producción de las áreas centrales; estas áreas son las responsables de la definición de los objetivos prioritarios, del diseño de las estrategias y programas sanitarios, de la actualización normativa y del control de gestión sobre las acciones regionales.

Descripción de la Actividad Espec. 1 - Conducción Superior

**Define las políticas globales de sanidad animal, vegetal e inocuidad y calidad agroalimentaria a nivel nacional, en su funcionamiento, control y estrategias competitivas.*

**Ejerce la representatividad en las relaciones ante los distintos niveles de Gobierno, Organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, en todo lo inherente al Servicio, con el fin de lograr la concreción de los objetivos y políticas definidas por el Poder Ejecutivo Nacional.*

**Ejecuta la planificación y toma de decisiones en lo referente al arancelamiento de los servicios a prestar por el Organismo.*

**Representa y patrocina judicialmente al Servicio, y asesora en materia legal.*

**Efectúa las tareas de control interno.*

Descripción de la Actividad Espec. 2 - Acciones Centrales de Sanidad Animal

**Elabora y propone normas en relación con la prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales.*

**Realiza los estudios de análisis de riesgo zoonosanitario, requeridos como herramienta necesaria para la toma de decisiones en materia de salud animal.*

**Realiza los estudios y análisis bioestadísticas y epidemiológicos sobre las enfermedades animales, revisando, actualizando y difundiendo la información y normativa nacional e internacional relevante.*

**Propone las medidas cuarentenarias de prevención de ingreso y difusión de enfermedades de los animales, a través de la importación de animales vivos, sus productos y material reproductivo.*

**Formula, propone, evalúa y coordina planes y programas de prevención, vigilancia, y lucha de las enfermedades infecciosas y parasitarias de los animales (como fiebre aftosa, peste porcina clásica, influenza porcina y aviar, encefalopatía esponjiforme bovina, entre otras), incluyendo las zoonosis (como brucelosis y tuberculosis, hidatidosis y otras); como así también los programas de características transversales como trazabilidad e identificación individual y bienestar animal.*

**Efectúa el control de las acciones y recursos establecidos en los planes, programas y actividades de competencia de la Dirección Nacional de Sanidad Animal que se ejecuten en las regiones.*

**Coordina las emergencias zoonosanitarias que se presenten, con las áreas correspondientes del SENASA, Organismos Nacionales, Provinciales, Municipales y entidades privadas.*

**Elabora y propone acuerdos de cooperación en materia zoonosanitaria con gobiernos, organismos y/o entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.*

Descripción de la Actividad Espec. 3 - Acciones Centrales de Inocuidad y Calidad Agroalimentaria

**Elabora normas y procedimientos para el control de producción, captura, acondicionamiento, faena, procesamiento, elaboración, industrialización, fraccionamiento, distribución, almacenamiento, manipuleo, acopio, transporte, comercialización y certificación de higiene, inocuidad y calidad de productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal; Elabora normas y procedimientos para la fiscalización de productos fitosanitarios, fertilizantes y enmiendas.*

**Efectúa el control de gestión a fin de identificar, evaluar y corregir los desvíos para asegurar, proyectar la mejora continua y la uniformidad de criterios en las distintas etapas de la cadena agroalimentaria tanto para el consumo interno y comercio exterior.*

**Organiza, reglamenta y administra los registros de su competencia.*

**Evalúa necesidades y define los lineamientos técnicos de la capacitación del personal, tanto para agentes oficiales como personal externo de las empresas o entidades bajo control en temas de HACCP, procedimientos, zoonosis, calidad de alimentos, bienestar animal, tipificación de productos, armonización normativa, control de alimentos, trazabilidad, análisis de riego, etc.*

Descripción de la Actividad Espec. 4 - Acciones Centrales de Protección Vegetal

**Elabora el plan estratégico y operativo a nivel nacional, en conjunto con las áreas técnicas y Centros Regionales, planificando las actividades a ejecutar y precisando los objetivos, metas y mecanismos de evaluación de los niveles de cumplimiento.*

**Propone acuerdos y normas nacionales e internacionales en la materia.*

**Genera procedimientos de operatoria en el ámbito de la fiscalización y certificación fitosanitaria a fin de optimizar las tareas y actividades, cumplimentar las exigencias fitosanitarias, unificar los criterios y la metodología a aplicar a nivel nacional.*

**Controla el desarrollo de las actividades y los resultados de los programas bajo su competencia, realiza el cierre y control de las metas físicas.*

**Participa activamente en los foros internacionales fitosanitarios, participa en reuniones en representación del organismo, supervisa barreras fitosanitarias y protocolos de exportación.*

**Coordina el Sistema Nacional Argentino de Vigilancia y Monitoreo (SINAVIMO).*

**Supervisa el análisis de riesgo a la introducción de agentes de control biológico exóticos y otros organismos benéficos.*

**Define el estatus cuarentenario de las plagas a través del desarrollo de Análisis de Riesgos de Plagas; elabora y mantiene actualizados los listados de plagas cuarentenarias; determina las acciones necesarias de control a partir del monitoreo permanente de plagas a nivel nacional.*

**Supervisa los programas y los planes de prevención, detección y manejo de plagas resistentes.*

**Establece y mantiene actualizados los requisitos fitosanitarios de importación y tránsito internacional de los vegetales, productos, subproductos y otros artículos reglamentados a través del desarrollo de Análisis de Riesgo de Plagas.*

**Interviene en la elaboración de los protocolos que den cumplimiento a las exigencias fitosanitarias de terceros países para la exportación de productos de origen vegetal.*

**Coordina las acciones conjuntas, planes o contingencias con organismos e instituciones públicas o privadas, regionales, nacionales e internacionales involucradas a través de convenios en materia de protección vegetal.*

Descripción de la Actividad Espec. 5 - Acciones Centrales de Agroquímicos, Productos Veterinarios y Alimentos

**Entiende en el ámbito federal, en la elaboración, aplicación y seguimiento de las normas y reglamentaciones que hacen a la producción, comercialización y uso de productos fitosanitarios, fertilizantes y enmiendas utilizados para la producción agrícola y el control de plagas vegetales y las referidas al control de la elaboración, fraccionamiento, distribución, tenencia y expendio de fármacos, biológicos y drogas de uso o aplicación en medicina veterinaria y producción animal, como así también en la aprobación de productos, subproductos y derivados de origen animal, nacionales o importados, destinados a la alimentación humana y alimentación animal.*

**Planifica, programa y coordina los planes y programas referidos al control de los requisitos establecidos para la producción, comercialización y uso de productos fitosanitarios, fertilizantes y enmiendas y de fármacos biológicos y drogas de uso o aplicación en medicina veterinaria, llevando a cabo su control de gestión.*

Descripción de la Actividad Espec. 6 - Acciones Centrales de Laboratorio y Control Técnico

**Realiza los análisis en sanidad animal y vegetal, control y erradicación de plagas, enfermedades y sus zoonosis y la prevención de aparición de enfermedades exóticas, por medio de la determinación de las mismas en animales, vegetales y derivados a fin de establecer su estado fitozoosanitario.*

**Controla y certifica la calidad higiénica- sanitaria, comercial e industrial de productos, subproductos y derivados alimenticios de origen animal y vegetal para exportación, importación y consumo interno animal y/o humano.*

**Determina la calidad comercial e industrial de cereales, oleaginosos y sus subproductos, de plaguicidas, fertilizantes y enmiendas de uso agrícola, de productos biológicos de uso en medicina veterinaria y la presencia de contaminantes perjudiciales en insumos agrícolas.*

**Detecta la presencia de residuos de plaguicidas, contaminantes químicos (metales pesados, contaminantes ambientales), medicamentos de uso veterinario y contaminantes biológicos (microorganismos y toxinas naturales) en productos, subproductos y derivados alimenticios de origen animal y vegetal, pasturas, tierras y aguas.*

**Analiza, aprueba y registra elementos de contacto con alimentos, aditivos alimentarios y productos conexos.*

**Ejecuta los ensayos clínicos controlados para determinar la eficacia de productos antiparasitarios, destinados a combatir plagas que tienen Lucha Obligatoria en nuestro país y que afectan al ganado bovino y ovino.*

**Implementa sistemas de aseguramiento de la calidad y buenas prácticas de laboratorio, acredita ensayos estratégicos en el marco de sus actividades de Laboratorio de Referencia y asiste a los laboratorios regionales en la implementación de normas de calidad.*

**Realiza el control de gestión de los sistemas de aseguramiento de la calidad, ambiental y bioseguridad, mediante auditorías, habilitaciones y ensayos de pericia, desarrolladas en sus laboratorios incluidos los Laboratorios Regionales y Campos Experimentales, y los Laboratorios pertenecientes a la Red Nacional de Laboratorios a fin de verificar la trazabilidad, políticas de seguridad y protección de los datos.*

**Evalúa la legislación nacional e internacional y elabora proyectos de legislación en las actividades atinentes a la Dirección.*

**Mantiene, mejora y extiende su sistema de gestión en acuerdo a la Norma ISO-IEC 17025 - IRAM 301, la aplicación de Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL) y la Certificación Ambiental por parte de la Secretaría de Medio Ambiente de la Nación a fin de lograr el reconocimiento de los Servicios Sanitarios pares y de los Organismos de Referencia internacionales.*

Descripción de la Actividad Espec. 7 - Acciones Centrales Técnicas y Administrativas

**Apoya la ejecución de los objetivos de los distintos programas y centros regionales a nivel administrativo, económico-financiero y técnico.*

**Coordina las tareas de diseño organizacional, y de administración, desarrollo y carrera del personal.*

**Elabora, conjuntamente con las unidades ejecutoras de las distintas categorías programáticas, el presupuesto anual de recursos y gastos; coordina la programación de la ejecución presupuestaria y realiza las modificaciones que se proyecten durante el ejercicio financiero.*

**Coordina y planifica la ejecución del plan anual de compras y contrataciones.*

**Administra y controla los recursos y bienes patrimoniales.*

**Desarrolla las tareas relacionadas con las registraciones contables y presupuestarias, preparación de balances, estados de ejecución, rendición de cuentas y liquidaciones de haberes y gastos.*

**Entiende en la administración y ejecución de los préstamos otorgados por organismos internacionales.*

**Registra los movimientos internos y externos de la documentación, y asegura su archivo.*

**Entiende en el relevamiento de las necesidades organizativas y de información para el desarrollo de procedimientos y sistemas, y en la implementación de políticas y planes informáticos consecuentes al mismo.*

**Supervisa y coordina el soporte técnico en las áreas de Hardware, Software y Comunicaciones.*

Por el lado de los subprogramas, cada uno hace referencia a la producción de los distintos Centros Regionales; cabe aclarar que dicha producción regional, de carácter intermedio y sumable, contribuye en forma parcial a lograr una determinada cantidad de producto a nivel nacional.

Descripción de un subprograma tipo

Es responsable de la ejecución, en el ámbito del Centro Regional correspondiente, de las acciones operativas contempladas en los planes, programas y actividades elaborados por las Direcciones Nacionales responsables en la materia.

En dicho marco, se desarrollan tareas de: control, fiscalización, habilitación, clausura y certificación asignadas por las normas y reglamentos técnicos en materia sanitaria, de inocuidad y calidad agroalimentaria, tanto para el mercado interno como externo; también se llevan adelante las tareas referentes al tráfico federal, las importaciones y las exportaciones de animales vivos y material reproductivo, material de propagación vegetal, los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, los productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios, agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

De cada subprograma se desprenden cuatro (4) actividades comunes, tres (3) de las cuales hacen referencia a las áreas temáticas sobre las que se opera regionalmente: Sanidad Animal, Protección Vegetal, e Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. La actividad restante, Administración y Conducción, concentra las acciones en materia de dirección y coordinación administrativa a nivel regional.

Descripción de la Actividad Común 1 - Sanidad Animal (ámbito regional)

**Ejecuta las acciones operativas de prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales dentro de la jurisdicción.*

**Controla -en el ámbito jurisdiccional- la correcta aplicación de las normas legales vigentes que rigen la materia.*

**Ejecuta las tareas de habilitación, registro, clausura, suspensión, e inspección de los establecimientos y/o instalaciones involucradas en la producción, distribución y transporte en la región.*

**Planifica y coordina la ejecución de tareas preventivas y de atención de emergencias sanitarias.*

**Efectúa las actividades operativas en el tráfico federal, las importaciones y las exportaciones de animales vivos y material reproductivo.*

Descripción de la Actividad Común 2 - Protección Vegetal (ámbito regional)

**Ejecuta las acciones operativas de vigilancia, detección, prevención, control de plagas de los vegetales y sus productos, y la certificación fitosanitaria para la exportación dentro de la jurisdicción.*

**Controla en el ámbito jurisdiccional la correcta aplicación de las normas legales vigentes que rigen la materia.*

**Ejecuta las tareas de habilitación, registro, clausura, suspensión, fiscalización e inspección de los establecimientos en la región.*

**Planifica y coordina la ejecución de tareas preventivas y de atención de emergencias fitosanitarias.*

**Efectúa las actividades operativas en el tráfico federal, las importaciones y las exportaciones de vegetales, productos y subproductos de los mismos y material de propagación vegetal.*

Descripción de la Actividad Común 3 - Inoc. y Cal. Agr. (ámbito regional)

**Ejecuta las acciones operativas de higiene, inocuidad y calidad de las materias primas, productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal de su competencia, y la certificación higiénico-sanitaria y de calidad dentro de la jurisdicción.*

**Controla -en el ámbito jurisdiccional- la correcta aplicación de las normas legales vigentes que rigen la materia.*

**Ejecuta las tareas operativas de habilitación, clausura, suspensión, fiscalización e inspección de los establecimientos y/o instalaciones involucrados en la producción, procesamiento, elaboración, captura, faenamiento, industrialización, fraccionamiento, distribución, transporte, almacenamiento, manipuleo, acopio, comercialización como así también en los insumos específicos, materias primas, productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos destinados para la alimentación animal, contaminantes químicos, físicos, biológicos para consumo interno, importación, exportación, tráfico federal y control de fronteras objetos de su incumbencia temática en la región, así como en cuestiones inherentes a calidad.*

**Ejecuta las tareas de habilitación, registro, clausura, suspensión, fiscalización e inspección de los establecimientos en la región.*

**Planifica y coordina la ejecución de tareas preventivas y de atención de emergencias de salud pública.*

Descripción de la Actividad Común 4 - Adm. y Cond. (ámbito regional)

**Ejecuta las acciones necesarias para la preparación del Presupuesto y el Plan Anual de Compras y Contrataciones.*

**Planifica, registra y controla la ejecución del presupuesto anual, e interviene en las diferentes etapas del gasto.*

**Atiende las necesidades de bienes y servicios de las distintas dependencias, tramita su adquisición acorde a las facultades conferidas, y coordina su distribución y registro patrimonial.*

**Controla y registra la percepción, custodia y rendición de los recursos e ingresos del Organismo.*

**Coordina todo lo relacionado con la administración de personal.*

**Brinda asesoramiento y apoyo legal.*

Consideraciones finales.

Resulta evidente que el modelo de gestión propuesto por las autoridades tiene su base conceptual en el enfoque de gestión por objetivos / resultados, de amplia difusión en nuestra región.

La particularidad en el caso del Senasa, es que finalmente se han dado las condiciones para lograr una efectiva vinculación entre la planificación estratégica y la operativa: los avances registrados en el marco del proceso de planeamiento estratégico participativo, tienen su correlato en lo que refiere a la estructura interna del presupuesto. En otras palabras, por primera vez la estructura programática responde a los objetivos estratégicos consensuados a diferentes niveles y por distintos actores.

Se espera todo esto contribuya al re-enfoque de los programas técnico-operativos, para que alcancen más y mejores resultados e impactos, optimizando los recursos (dirigiéndolos hacia actividades prioritarias), unificando métodos y criterios, estableciendo compromisos y responsables, y facilitando en definitiva la rendición de cuentas.

Ahora bien, con miras a la formulación presupuestaria para el ejercicio 2012 y trienio 2012-2014, las energías se han concentrado en la validación de las definiciones estratégicas y de los resultados esperados para cada una de las áreas. Seguidamente, estas deberán revisar y/o redefinir sus procesos productivos (y sus respectivas metas).

El proceso de continuará con la medición del desempeño a través de metas e indicadores preestablecidos en los programas técnico-operativos (componentes básicos del sistema de control de gestión, que se integrará en un tablero de

comando que realimentará la planificación). En ese sentido, cabe mencionar que se están desarrollando sistemas de información que facilitarán la sistematización de datos, permitiendo contar información oportuna y confiable para la toma de decisiones (y la evaluación del desempeño).

En resumen, los esfuerzos realizados en pos de un efectivo alineamiento entre los objetivos estratégicos y la estructura interna del presupuesto, persiguen el propósito de facilitar a las áreas técnicas el logro de los resultados esperados, mejorando a su vez la calidad de los bienes y servicios producidos.

De cara el futuro, se afirma que sin la concurrencia responsable de los distintos actores e involucrados, la adopción efectiva de un modelo de estas características será solo una aspiración utópica, imposible de concretar.

Bibliografía.

- Esber y Longo: *Experiencias de fortalecimiento de los procesos de conducción del Senasa.*
- Falcao Martins y Marini: *Gobernanza para resultados.*
- Krieger, Fantoni y otros: *Estado, política y gestión pública en tiempos del bicentenario.*
- Makón, *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional.*
- Documentos Senasa: “*Plan Estratégico Participativo 2008-2012*”; “*La asignación de recursos presupuestarios a los Centros Regionales. Enfoque propuesto*”.

Acerca de los autores.

Mariano Ezequiel Fantoni. Licenciado en Administración -*mención cum laude*-, con formación de posgrado en administración financiera pública y gerenciamiento por resultados. Es docente de grado y posgrado en la Universidad de Buenos Aires, y se desempeña como Analista Contable Responsable del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (mfantoni@senasa.gov.ar)

Rafaela Liliana Esber. Contadora Pública Nacional, con especializaciones en administración financiera y gestión pública. Se desempeña como Directora Nacional Técnica y Administrativa del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (resber@senasa.gov.ar)