

31.958

Instituto ECLA  
Universidad del Salvador  
Buenos Aires, abril 1978.

CONVENIO INCYTH - ECLA  
Informe Final 1977  
Primera etapa

Mario Krieger  
Norberto H. Góngora



Este trabajo ha sido desarrollado con el aporte de  
COFIRENE Banco de Inversión S.A.

Versión para discusión  
con las autoridades del  
INCYTE.

061.1(82)

PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UN MODELO OPERATIVO DE  
PROGRAMACION Y CONTROL DE GESTION PARA EL INCYTH

( Informe Final - Primera etapa)

I N D I C E

	<u>Página</u>
A) Desarrollo de las tareas.....	1
B) Introducción a la problemática de la pro- gramación y el control de gestión del INCYTH....	3
C) Las actividades de programación en el INCYTH....	9
D) Concepción global de la Programación 1978/79....	14
E) Elementos operativos de la Programación 1978....	24
F) Tareas a realizar durante 1978.....	39

ANEXO I: Los Instrumentos de programación a ser  
utilizados durante 1978.

## A) DESARROLLO DE LAS TAREAS

### I. Marco general del convenio

Dentro del Convenio de Cooperación e intercambio INCYTH-ECLA se decidió, vistas las necesidades operativas del INCYTH encarar un trabajo común de investigación y diseño de un modelo operativo de programación y control de gestión. Para la realización de dicho estudio se firma un convenio COFIRENE-ECLA.

### II. Objetivos de la primera etapa

Como producto final de la primera etapa, se buscaba diseñar los instrumentos de programación, evaluación y control, a ser utilizados durante el período de transición (1978) para luego, en base a esa experiencia, diseñar una metodología definitiva a ser encarada en la segunda fase del proyecto (1979).

### III. Desarrollo del plan de tareas

Las tareas se desarrollaron según el plan de trabajo previsto en el convenio ECLA-COFIRENE.

#### 1) Análisis organizacional del INCYTH

Esta tarea se realizó mediante el análisis de datos secundarios disponibles sobre el INCYTH, sus centros, origen, evolución histórica, crecimiento. En particular se examinaron los presupuestos por rubro y por institutos, las altas y bajas de personal, la dotación de personal por categoría y por proyecto y distribución de personal por institutos.

Se examinaron los convenios vigentes. Se estudiaron los programas y proyectos en ejecución, detenidos, demorados y finalizados.

En particular se analizaron los diversos intentos de programación previos, sus aciertos, restricciones e inconvenientes y los incipientes mecanismos de control de gestión.

De este análisis organizacional preliminar se concluyeron diversos interrogantes acerca del funcionamiento del organismo y de las necesidades del futuro sistema de programación y control de gestión a implementar y sus posibles limitaciones estructurales.

Se detectaron las necesidades de los diversos sistemas y sub-sistemas del INCYTH en materia de programación y control de gestión.

Se analizaron los mecanismos de comunicación, información, toma de decisiones, relaciones entre centros, relaciones con el medio ambiente, entre otras cosas.

Cumplida esta primera etapa de análisis de la información secundaria existente se cotejó la información relevada mediante una serie de entrevistas a funcionarios de distintos niveles del INCYTH en las siguientes áreas: Presidencia (4), Control de Gestión (20), Programación (2), Administración (2), Centros (4). (De estas reuniones se confeccionaron minutas).

En esta segunda etapa se completó la información relevada en la primera y se recopilaron los requerimientos que en la materia de programación y control de gestión demandaban los distintos niveles.

2) Diseño de los instrumentos de programación, evaluación y control de gestión a ser utilizados en la etapa de transición. 1978.

Cumplida la primera fase de recolección de la información mínima de la

organización se procedió a confeccionar los instrumentos de la programación 1978. Las mismas tuvieron 4 versiones hasta llegar a la redacción definitiva atendiendo a las consultas efectuadas en distintos niveles del INCYTH.

Las mismas son:

- Ficha técnica para la presentación de proyectos 1978 por parte de las unidades operativas.
- Instrucciones para el llenado de la ficha técnica.
- Ficha técnica para la presentación de programas 1978.
- Instrucciones para el llenado de la ficha técnica de los programas.

Se confeccionó un cronograma de aplicación, procesamiento de la información, toma de decisiones y seguimiento de las tareas de programación encargadas.

Se esbozaron algunos criterios para el seguimiento de los proyectos.

### 3) Desarrollo del plan de tareas para 1978

Se confeccionó un programa de tareas para 1978 en la implementación del "Plan de Transición" y en el diseño de los mecanismos definitivos de programación y control de gestión para ser implementados durante 1979.

### B) INTRODUCCION A LA PROBLEMATICA DE PROGRAMACION Y CONTROL DE GESTION DEL INCYTE.

El INCYTH fue creado el 29 de enero de 1973 por ley N° 20.126 como organismo descentralizado del ex-Ministerio de Obras y Servicios Públicos en el área de la Subsecretaría de Recursos Hídricos.

Su fundación obedeció a la necesidad de aglutinar en una sola institución las dispersas y superpuestas actividades científicas y técnicas hídricas.

Su "juventud" hace que su pre-historia a veces tenga tanto peso como su historia en términos de políticas implícitas y desarrollos temáticos y sectoriales, ya que en su fundación se tuvo como base a distintas reparticiones cuyo tamaño, tradición, equipos, construcción y legitimidad era desigual.

Si toda institución pasa por distintas etapas de crecimiento que pueden categorizarse en: 1) creación, 2) consolidación, 3) expansión y 4) nueva consolidación, en el caso del INCYTH posiblemente esto se complique por distintas circunstancias:

1. El desarrollo de los centros e institutos que entraron a formar parte de su organización no estaban en un mismo "estado de desarrollo".
2. El hecho de su "fundación" por la acción de una ley que le dió origen no necesariamente significó que perdieran su individualidad los centros que lo constituyeron.
3. Que a estas unidades fundacionales del INCYTH se le fueran agregando otros centros que también tienen un desarrollo desigual y en algunos casos atisbos de individualidad.

Es por ello que cabría preguntarse si es que se puede hablar sólo de un desarrollo institucional del INCYTH o del desarrollo institucional del INCYTH y de sus centros. Ambos forman parte de un todo que se interrelaciona y se afecta mutuamente.

Es muy posible que a la teoría del crecimiento de los institutos de investigación, en el caso del INCYTH, hubiera que agregar una etapa que supere esta antinomia INCYTH-CENTROS para llegar a INCYTH-Instituto. Esta sería la etapa de la "unificación", cuyo objetivo sería el posibilitar el "crecimiento de la cabeza armónicamente con el cuerpo" y la comunicación eficiente entre los centros miembros.

Todo crecimiento requiere, como es lógico la readecuación de las estructuras organizacionales -reforma administrativa- en el sentido amplio del término a los efectos de permitir una adecuada instrumentación de las políticas.

En este sentido la programación y el incipiente control de gestión encarados en etapas anteriores aparecen como insuficientes para la toma de decisiones en el nivel superior para el período que se desea encarar.

El desarrollo histórico organizacional del INCYTH, fundado en base a centros preexistentes y su crecimiento posterior ha hecho, valga el símil, que desarrollara más "su cuerpo que su cabeza".

Existen centros que por su actuación anterior tienen una elevada inercia al cambio y un mayor arraigo a los sentidos de pertenencia particulares anteriores que aún no han logrado transferir plenamente al nuevo ente como marco referencial superestructural.

De allí los problemas de programación, coordinación, seguimiento de tareas y las dificultades en el sistema de toma de decisiones.

La debilidad organizacional del sistema central estaba dada ya desde su ley de creación que acotaba el porcentaje de personal asignado a la Presidencia frente a la autonomía de centros y proyectos. En particular se destaca la enorme endebles del aparato y los mecanismos de programación vigentes a través de los que se deberían expresar las políticas de la Presidencia y organizar su implementación.

Algunas de las razones que tienden a agudizar esta situación, de no corregírsela en un futuro inmediato, son:

- a) El crecimiento del INCYTH
- b) La asunción de compromisos de estudios y trabajos de gran envergadura en plazos fijos.

- c) El encarar el proyecto BID con las consiguientes exigencias de programación y control de gestión.
- d) Procesar las demandas de otros organismos y sectores del estado.
- e) La situación de escasez de recursos presupuestarios implica que adoptar decisiones de hacer significa a la vez tomar decisiones de no hacer, lo que implica racionar programas y proyectos.
- f) La carencia de programación dificulta y resta elementos de negociación en la discusión presupuestaria a nivel ministerial.

Los puntos antes mencionados requieren el mejoramiento de la capacidad de toma de decisiones del nivel central alimentándolo con la información de programación y control de gestión.

Otro aspecto importante a encarar es la relación del INCYTH con el contexto ya que por lo particular de algunas tareas de asistencia técnica que desarrolla, por los convenios con provincias y otras instituciones nacionales, e internacionales, éste puede transformarse en una fuente de incertidumbre que afecte el desarrollo de sus tecnologías centrales o que le cree un área de conflictos por el incumplimiento de programas, proyectos y plazos que repercuten directamente sobre el nivel institucional y gerencial del INCYTH.

En este sentido el control de gestión se presenta como una necesidad operativa de la conducción para la formulación de políticas y el establecimiento de metas prioritarias.

En los centros, a su vez, frente a esta problemática se detecta un sano temor a un excesivo crecimiento burocrático de la unidad central, que les haga perder a los centros su autonomía relativa con la consiguiente pérdida de eficiencia.



Indudablemente se trata de una preocupación saludable compartida por las autoridades del INCYTH.

Hay que considerar, sin embargo, que esta tendencia puede acarrear efectos nocivos e incluso contradictorios con los propósitos que persigue.

Nocivos, porque una desproporción inadecuada entre el sistema de dirección y el resto de la organización ocasiona, a menudo, perjuicios más graves que el de la burocratización. La carencia de recursos suficientes para recoger, procesar, evaluar la información requerida para tomar decisiones globales, así como para implementarlas correctamente, puede implicar que las decisiones no se tomen o, al menos, que no se las tome en la oportunidad adecuada y/o con la solidez necesaria.

En ambos casos la institución toda y no sólo su nivel directivo puede sufrir graves consecuencias. Incluso, existe la imposibilidad de establecer proporciones razonables entre el uso global y parcial de recursos dentro de la misma.

Por otra parte, la falta de un control de gestión sustantivo, a veces, suele ser suplido por el aumento de los controles formales lo que sí lleva al crecimiento de los mecanismos burocráticos y de centralización.

En síntesis, una mejor y mayor dotación de recursos tecnológicos administrativos de planificación, programación y control de gestión en el nivel central no significa necesariamente una mayor burocratización en el sentido peyorativo de la palabra ni una mayor centralización de la organización. Sobre todo sí, como es el caso, se está alerta sobre ese peligro.

Por el contrario, una adecuada programación, una conducción por objetivos y un control de gestión (por sobre los controles formales contables o legales) puede permitir una disminución del "papeleo" innecesario que tanto fastidia a los investigadores.

Además puede lograrse una mejor descentralización a través de una distribución más equitativa de los recursos.

Un segundo factor que perjudica en la instrumentación de un sistema de programación necesario para implementar un ulterior control de gestión es el hecho de que no se encuentra formal y realmente compatibilizada la confección de programas y proyectos y la programación presupuestaria (asignación de recursos conforme a un verdadero presupuesto por programas).

Mientras no se utilicen realmente los mecanismos de formulación y de evaluación de programas y proyectos como un criterio racionalizador en función de las políticas nacionales, las demandas del sistema de usuarios del Instituto, los planes del mismo y los mecanismos de asignación de recursos presupuestarios, es poco lo que se puede avanzar en esta materia.

Un aspecto de crucial importancia y estrictamente vinculado a los anteriores es la necesidad de que, como insumo del proceso de programación, se establezcan las metodologías para la explicitación de políticas y planes del organismo.

Otro elemento que se vislumbra es que los intentos realizados hasta el presente en el INCYTH en materia de programación fueron a veces excesivamente ambiciosos y farragosos sin tener en cuenta que ésta forma parte, al igual que el control de gestión, de un lento proceso de aprendizaje institucional.

No se trata aquí de volcar viejas prácticas administrativas en moldes nuevos.

Otros organismos estatales de investigación y desarrollo han tardado diez años en implementar un sistema de presupuesto por programa y actualmente comienzan a implantar un sistema de control de gestión.

En este sentido la capacitación, docencia y el proceso de aprendizaje y persuasión de científicos técnicos y administradores es fundamental. El sistema a implementarse debe ganar legitimidad y consenso y no ser visto como una imposición.

Los intentos de programación realizados hasta el presente en el INCYTH han sido estáticos y no dinámicos, esto implica que no existe un mecanismo de retroalimentación de la información que alimente el proceso de toma de decisiones y de control de gestión. Este aspecto es fundamental para contextos como los de nuestro país en los que la incertidumbre y los cambios son factores del medio ambiente que si no son incorporados al sistema de programación, afectan al desenvolvimiento de las tecnologías centrales del organismo (investigación, ejecución de proyectos y trabajos).

Un argumento adicional que puede esgrimirse es que la actividad científica no es programable. Sin entrar en esta discusión cabe acotar que las actividades del INCYTH son en general ciencia aplicada, desarrollo e ingeniería, por lo tanto son perfectamente programables, es decir posible de ser distribuídas en objetivos, planes, programas, proyectos y tareas con unidades de tiempo de realización, resultados más o menos previsibles y responsabilidades determinadas.

### C) LAS ACTIVIDADES DE PROGRAMACION EN EL INCYTH

Comienzan poco después de su creación a raíz de los requerimientos del Plan Trienal 1974/76. El pedido de la formulación de los programas viene de la Subsecretaría de Recursos Hídricos.

Ese primer documento contiene los siguientes elementos:

- Los objetivos que tenía dicha subsecretaría.
- Misión del INCYTH.
- Diagnóstico del Area.
- Metas del INCYTH que tienden a satisfacer los objetivos de la Subsecretaría.
- Programas.
- Sub-programas.

Cabe hacer notar que el INCYTH inicia sus actividades con 18 proyectos que vienen de arrastre de los centros que lo componen en su fundación. Eran, básicamente, los del Laboratorio de Hidráulica Aplicada de la Dirección de Aprovechamiento Hidráulico y del Grupo de Aguas Subterráneas provenientes de la Secretaría de Estado de Minería.

La aparición del INCYTH, concentra, en cierta medida y redefine la política hídrica del país ocupándose de problemas y áreas temáticas hasta aquel entonces no suficientemente abordadas.

En un principio se tratan de definir una serie de objetivos.

En esta primera etapa los objetivos de los programas y sub-programas coinciden con los fines de los centros expresados en su función y funciones con la situación que en algunos casos se mantiene hasta el presente.

Es decir que la programación de proyectos de I/D todavía está indiferenciada de la institucional.

---

(1) El diagnóstico del área viene de un trabajo realizado en 1972 y como la problemática no ha cambiado sustancialmente, en líneas generales es la misma que la incluida en la presentación al BID. Otro trabajo importante de políticas hídricas es el documento argentino para la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Agua, de Mar del Plata 1977.

La programación se efectuaba en base a los requerimientos de los centros.

Los objetivos de los programas se determinaban en reuniones que a tal efecto se llevaban a cabo entre el Presidente del INCYTH y los Directores de los Centros.

La asignación de recursos presupuestarios solía efectuarse de una manera similar a la necesidad de realizar una programación más ajustada. Comenzó tanto por requerimientos internos como externos.

Así es que la demanda de la Secretaría de Recursos Hídricos comenzó una incipiente programación por proyectos intentándose una asignación de recursos por el mismo mecanismo. El no haber trabajado coordinadamente con la programación presupuestaria, finalmente malogró este intento.

La problemática inicial de que la planificación y programación del INCYTH se mantenía latente. Uno de los hitos en las tareas de programación del INCYTH es cuando éstas son transferidas de una oficina de la presidencia donde eran desempeñadas por un equipo muy reducido de una o dos personas y que en un momento dado queda vacante.

Entonces se transfieren las funciones a la Dirección de Programación Económica que dependía del CELA. Este que es un centro más del INCYTH pasa a dar todas las instrucciones y revisar los programas.

Se trabaja bastante y se obtiene mucha información pero se encuentran dificultades operativas por ser el arriba mencionado, un Centro más, con el mismo nivel jerárquico-funcional que efectúa dicha tarea, paralelamente a las específicas de investigación. Esta situación y el mecanismo de adjudicación de fondos implementado resulta posiblemente conflictivo para los otros centros. Puede agregarse a todo esto que los instrumentos de programación y asignación de recursos son criticados por demasiado complejos y detallistas.



Las presiones ejercidas hacen que las funciones vuelvan al nivel de Presidencia (control de gestión programación económica) y se simplifiquen los sistemas en base a la experiencia anterior solicitando un nivel mínimo de información.

En la programación 74/75, se vislumbra ya una relación entre la programación de los proyectos y la presupuestaria. Se utiliza la programación como un criterio para asignar recursos. Con ello, pudo al menos enmarcarse los costos de algunos proyectos.

Se comienza a cumplir una función didáctica por la cual la gente se acostumbraba a programar presupuestariamente mejor.

La reducción presupuestaria operada durante los años 1976-1977 hace que no se inicien proyectos nuevos y que los existentes se manejen con más o menos los mismos recursos. Esto de hecho redundó en un retroceso de los mecanismos de programación.

Los niveles directivos de centros y los investigadores ven en la tarea de programación un mecanismo que necesitan transitar para obtener fondos, luego no la suelen mantener actualizada (es estática) y generalmente no le dan un uso para la conducción de su gestión sectorial.

Una mención aparte merece la presentación del programa BID, éste exige un gran esfuerzo de programación adicional que se refleja en la extensión y minuciosidad de los trabajos presentados. Pero en este caso interesa recalcar las consecuencias positivas que éste trajo desde el punto de vista de los objetivos de este trabajo.

Así, se pueden citar entre otras ventajas:

- a) Fijación de políticas o líneas de acción prioritarias.
- b) Reparición de la necesidad de programar institucionalmente.

- c) Fijación de un lineamiento de programación.
- d) Recopilación de los proyectos vigentes en los distintos centros.
- e) Detección de proyectos sujetos a convenios.
- f) Esfuerzos de reprogramación de proyectos.
- g) Vinculación entre programación y presupuestación.
- h) Necesidad de iniciar -por exigencia del BID- la implementación de mecanismos de control de gestión, etc.

Sin embargo las restricciones operativas planteadas al realizar esta tarea y la necesidad de implementar mecanismos de programación, asignación de recursos y control de gestión más racionales, son el marco en el cual se inscribió la demanda de realización de este trabajo.

#### D) CONCEPCION GLOBAL DE LA PROGRAMACION 78/79

Se intentará plantear en esta sección los lineamientos generales que servirán como referencia de las actividades generales de programación para 1978.

En primer lugar parece importante señalar el campo de las actividades del INCYTH que son afectados por las tareas encaradas en este trabajo.

#### Tecnologías centrales y tecnologías de gestión

Toda institución utiliza con el propósito de cumplir con sus fines específicos dos tipos de tecnologías organizacionales:

- a) **Tecnologías centrales o básicas:** cuya presencia hace a la actividad fundamental de la organización ya que su inexistencia acarrearía para la organización la no satisfacción de algunos o la totalidad de sus objetivos dada la posibilidad de transformar elementos materiales y/o simbólicos en bienes y servicios.
- b) **Tecnologías de gestión:** tecnologías cuyas características condicionan a la actividad fundamental de la organización indirectamente y existen sólo en función de las tecnologías básicas a los que necesariamente deben adaptarse y servir.

Este trabajo se orientará fundamentalmente a analizar y desarrollar algunos de los aspectos más importantes de segundo tipo de tecnologías, los de gestión. Así, los temas de planificación, programación, control de gestión, son de vital importancia para la institución pues, a pesar de que existen y se desarrollan en función de las actividades centrales del INCYTH y, por lo tanto no pueden tener una desvinculación de éstas, su carencia, mal funcionamiento o desarrollo desigual redundan en la racionalidad interna y sin duda en la eficacia y eficiencia del organismo, o en otras palabras, en el mayor y menor éxito institucional.



Pero, sin embargo, este éxito institucional no se obtiene sólo porque se disponga de un mejor o peor sistema de programación y control de gestión. No se debe olvidar que el éxito de una organización se alcanza por una cantidad de factores, pero fundamentalmente por la capacidad institucional en el manejo de las tecnologías centrales o básicas de la organización. A estas actividades centrales deben contribuir en sus distintas modalidades y posibilidades las tecnologías de gestión y entre ellas, específicamente, los sistemas de programación y control de gestión.

Es por ello que se recalca que las tecnologías en gestión no tienen vida propia sino que existen en función de las tecnologías centrales de la institución.

De aquí surge otro elemento importante: si las tecnologías de gestión están al servicio de las tecnologías centrales y éstas varían de acuerdo con el tipo de organización que se trate, ¿es posible que las tecnologías periféricas y en este caso los sistemas de programación, control de gestión, etc., no varíen en las distintas organizaciones?.

Siguiendo este razonamiento parecería no existir la posibilidad de hallar el único o en todo caso el mejor método de organizar las actividades de gestión para que sirvan en cualquier institución.

Es por ello que no se parte de un método "mágico" que solucione los "problemas" del INCYTH sino, que se considera que lo lógico es plantearse un "estado futuro deseable" y buscar los métodos y procedimientos o sea las tecnologías de gestión más aptas para ello.

De acuerdo a lo planteado de que la implantación de un nuevo sistema de programación y control de gestión debe estar al servicio de un objetivo mayor como es el aumento de la racionalidad organizacional y por lo tanto un

mejoramiento en la eficacia y eficiencia organizacional, este aumento de la racionalidad se conseguirá reduciendo la incertidumbre que existe a distintos niveles de la Institución.

Esta incertidumbre está originada en distintos elementos externos e internos.

Desde el punto de vista externo, si bien no corresponde plantear aquí detalladamente estas "fuentes de incertidumbres" se quiere al menos mencionar algunas: restricciones presupuestarias de distinto tipo, incorporaciones o modo de contratación de personal, vinculaciones interinstitucionales, limitaciones para la adquisición de equipo, asistencia externa, competencias o rivalidades institucionales, legitimación de acciones o productos, etc.

Estos elementos producen alteraciones de distinto tipo en el desarrollo del organismo. Posiblemente deba mejorarse la racionalidad de la institución reduciendo estas incertidumbres. Esto se logra reforzando el control de las vinculaciones institucionales, aumentando la capacidad de negociación en estos aspectos, consolidando o cerrando la estructura técnica, de la organización, etc. Para ello deben implementarse acciones que posibiliten la creación de "actividades anticipatorias". Estas, para resultar exitosas, requieren adecuados sistemas de información, programación y control.

En lo que hace al aspecto interno se han observado incertidumbres en los distintos niveles jerárquicos y funcionales del INCYTH, a nivel de conducción central, en los Directores de Centros y en los Investigadores y del personal de apoyo, sin duda motivados en distintas razones y con rasgos específicos, pero el fenómeno es común en todos los casos. Las incertidumbres son múltiples pero gran parte de ellas se originan por la falta de comunicación horizontal y vertical.

Es necesario entonces que fluya la información en forma ascendente y descendente como así también entre los distintos sectores funcionales.

### Niveles de planificación

A los efectos del tratamiento formal de la problemática, se cree que deben establecerse lineamientos que se dirijan a formular "acciones anticipatorias" que reduzcan el "estado de incertidumbre" interna y externa a mediano y corto plazo.

Estos lineamientos deben exponerse en cuatro distintos niveles.

Debe aclararse que se está planteando un estado futuro y que en este momento no se hace un análisis de las causas que han imposibilitado el desarrollo de estos aspectos y asimismo tampoco se quiere decir que exista ausencia, sino falta de circulación y/o sistematización de la información.

Los factores causales, de esta situación, serán estudiados cuando se elabore el sistema de planificación para 1979.

Por el momento sólo se intenta señalar los siguientes niveles de acciones institucionales tendientes a reducir incertidumbres.

a) Plan INCYTH: Se entiende por ello un plan a mediano plazo que la institución deberá cumplir de acuerdo con:

1. Las políticas sectoriales y específicamente la política hídrica.
2. La misión del Instituto y
3. La política específica del organismo.

Para ello se debería estudiar entre otros, los siguientes aspectos:

1. Análisis de las actividades realizadas por el INCYTH. Situación actual.

2. Análisis de los requerimientos futuros en el país dentro del sector de recursos hídricos.
3. Análisis del desarrollo futuro de las necesidades del sector por área de actuación o especialidad.
4. Papel del INCYTH en cada una de éstas y factibilidad de expansión de la institución en áreas aún no encaradas, o sea, fijación de políticas institucionales.
5. Análisis de las restricciones operativas para la realización de las tareas.
6. Pautas de acción del INCYTH a corto, mediano y largo plazo. Determinación de objetivos específicos.
7. Elaboración de lineamientos de los programas específicos de distinto orden: operativos, equipamiento, construcciones, actividades de apoyo, capacitación, etc.

b) Programas específicos

Se deberán plantear los objetivos generales específicos a mediano plazo de las distintas actividades de investigación y desarrollo de la institución, como así también sus acciones contribuyentes.

Los programas deberán, entre otros aspectos, posibilitar:

1. La formulación de líneas de trabajo con objetivos claros y concretos a mediano plazo.
2. Contar con un elemento central de racionalización de las actividades del INCYTH.
3. Servir de instancias de reformulación de proyectos y de reprogramación.
4. La agilización de los procesos de comunicación y decisión.
5. Criterios de mayor racionalidad para la evaluación de los proyectos.

Por todo ello es claro que la formulación de los programas específicos del INCYTH requerirán un gran esfuerzo institucional y es el lugar donde se compatibilizarán las políticas institucionales con los proyectos específicos de investigación y desarrollo.

c) Proyectos de I/D

Se refiere a los programas de I/D a realizarse a corto plazo de la institución cuyos contenidos deberán adaptarse y priorizarse de acuerdo con los aspectos anteriormente citados.

d) Plan operativo anual

Comprende el resumen de la totalidad de las actividades anuales (de I/D y de apoyo) a realizarse y los fondos asignados a las mismas.

Así también los ajustes que se realicen en los aspectos arriba mencionados.

El encarar estas acciones, requieren -en cada caso- actividades de distinto tipo, entre otras: formulación, evaluación, ejecución y control.

	Plan INCYTH	Programas	Proyectos	Plan operativo
Formulación				
Evaluación				
Ejecución				
Control				

Habrà que determinar en cada una de las celdillas, quiénes serán los responsables de la realización de las tareas emergentes, quiénes utilizarán los elementos producidos y cuál será su secuencia temporal.

### Estrategia de implementación

Se considera necesario plantear en este momento algunas cuestiones de gran importancia para la implementación de un sistema de programación.

a) La primera hace referencia a la cuestión temporal. Estas tareas y actividades no se pueden realizar todas a un mismo tiempo, por las mismas personas y en toda organización.

Encarar el problema así, se adoptaría por una estrategia similar a la que se demonima global inmediatista.

Carecería de realidad y en el mejor de los casos se convertiría en un "requerimiento más" como tantos que se realizan en la Administración Pública sin otra trascendencia que los papeles que deben llenarse quién sabe para qué y para quién.

Es por ello que se piensa que el proceso de implementación debe ser totalmente diferente. Por un lado existen actores, que utilizan la información, otros que producen, otros que la evalúan, otros que la controlan, etc. todos ellos tienen funciones distintas pero, contribuyen al fin común del INCYTH.

Es lógico entonces que todos participen de todo este proceso, no sólo para que no se sientan marginados al no poder dar su opinión en problemas que los afectan y tal vez conocen, desde su óptica mejor que nadie, sino porque se mejorará la cantidad y calidad de información producida, desde el momento que los funcionarios intervinientes podrán conocer para qué sirve, quién y con qué fin la utiliza.

b) El segundo problema es el tiempo. Este proceso debe ser gradual, pero continuo, demandará tal vez un par de años pero es un requisito imprescindible el que no se detenga.

Habrá que comenzar por lo más sencillo y avanzar pausadamente. Tratar de encarar lo que realmente pueda realizarse y fijar las prioridades de acuerdo a los requerimientos institucionales básicos.

c) Por otro lado está el espacio, desde el momento que las características y desarrollo de los distintos centros que forman parte del INCYTH es desigual, es lógico pensar que los procesos a los que nos referimos también sea desigual.

Habrá que tener en cuenta este fenómeno al diseñar los sistemas de referencia.

Es por ello de vital importancia analizar las características de cada uno de los centros (tipo, utilización y manejo de sus tecnologías centrales) para poder implementar tecnologías de gestión eficiente.

Por otro lado cierto tipo de tecnologías a implementarse requieren una puesta a prueba de su diseño antes de una adopción generalizada, ello también hará necesaria la aplicación parcial de ciertos instrumentos.

Vale la pena aclarar que si bien se plantea la hipótesis de la necesidad de tecnologías de gestión distintas según los centros, no se quiere decir que se desconozca la necesidad del diseño de instrumentos generales, cosa que se encarar  específicamente en los próximos capítulos. Lo que se quiere señalar es el límite o las restricciones aparentes en esta metodología.

La filosofía que se debería seguir, sería entonces, participativa, gradual y global-parcial según corresponda.

d) Otro elemento que se considera necesario agregar es por dónde comenzar la tarea, o sea la secuencia. Un primer esquema sería desarrollar una especie de modelo deductivo que partiendo de un diagnóstico establezca las

políticas a seguir, confeccionar el plan de desarrollo institucional, elaborar los programas, establecer los proyectos a ejecutar y finalmente realizar el plan operativo. Si bien este sería supuestamente "el mejor camino" funciona en una aparente sistema cerrado donde no se podría avanzar en las tareas posteriores hasta no haber concluido las anteriores. Daría la impresión que la organización pudiese detenerse en el tiempo y esperar para solucionar los problemas arriba planteados, la conclusión de la escala de tareas a desarrollar, desde la formulación de políticas hasta la redacción de los proyectos o planes de tareas.

Parece inviable este camino por varias razones pero fundamentalmente porque el tiempo que demandaría este esquema no podría ser contemplado por una organización que se mueva dentro de un contexto dinámico, que exige perentoriamente la obtención de resultados inmediatos.

Ello lleva a pensar que el modo de implantación del cambio organizacional no debe ser necesariamente dogmático sino que se debe avanzar con pequeños éxitos que aumenten de a poco la certidumbre y bajo ninguna circunstancia utilizar un esquema ortodoxo de implantación del cambio.

Hay que comenzar por donde se pueda y no por donde se debería, por lo que hay y no por lo que tendría que haber. Se considera entonces que debería dividirse el trabajo en dos partes. Una primera de transición que posibilitará una mejor adecuación de la organización al cambio.

Esta etapa debería servir fundamentalmente para realizar dos tareas, por un lado tener una aproximación a las variables o elementos organizacionales, que tienen gran importancia en las actividades de programación y control de gestión, y la segunda que es la de programar algunas acciones que mejoren la posibilidad de ajuste con el proceso definitivo de cambio, cuyo objetivo final es el de aumentar la racionalidad en algunas actividades de gestión a realizarse en el INCYTH.



La segunda etapa presupondría, en vista a los resultados obtenidos en la transición, diseñar mecanismos e instrumentos más permanentes de programación y control de gestión institucional.

### E) ELEMENTOS OPERATIVOS DE LA PROGRAMACION 1978

Se expondrá en esta sección las acciones que se realizaron y/o recomendaron para afrontar la programación 1978.

En primer lugar se plantearon algunas cuestiones previas que condicionaban las actividades a realizar.

Cuando se comenzaron las primeras acciones tendientes a perfeccionar esta etapa, y al analizar globalmente el accionar del INCYTE, se detectaron algunos problemas de información básica que tienen mucha importancia desde un punto de vista institucional y que debieron ser tenidos en cuenta para el diseño de la programación 1978.

Estos se presentaron cuando se intentó responder a los interrogantes de ¿qué es lo que realiza efectivamente el INCYTE en materia de investigación y desarrollo?, ¿qué proyectos están en ejecución en los distintos centros?. Se intentó elaborar, utilizando distintas fuentes de datos, listas que trataron de incluir la totalidad de los proyectos vigentes pero no se pudo arribar a feliz término en este sentido por carecer de información apropiada. La oficina de control de gestión se abocó a rastrear estos aspectos y tuvo como resultado una lista.

Sin embargo se presenta aun la duda de si están incluidos todos los proyectos o se ha excluido alguno.

Si se agrega a esto que no existe un registro de proyectos aprobados por la Presidencia del INCYTE, se consideró imprescindible realizar un relevamiento de los proyectos actualmente vigentes y/o en ejecución en el organismo.

Por otro lado se observó que el INCYTE tiene firmados numerosos convenios con distintas instituciones.

Estas acciones podrían generar restricciones futuras de distinto tipo que podrían afectar el desenvolvimiento operativo, financiero y político de la Institución.

Esto hace imprescindible realizar un análisis de los convenios que el organismo ha suscripto y controlar los compromisos emergentes y su posterior cumplimiento.

Este problema ya está siendo encarado por la Oficina de Control de Gestión que procedió a realizar una revisión de los mencionados acuerdos y a elaborar una lista de los vigentes.

Sin embargo se desconoce la nómina de los proyectos en vigencia en el INCYTH que están sujetos a convenios. Esto origina la imposibilidad de realizar un seguimiento de su evolución y anticiparse a los problemas que puedan surgir durante su desarrollo.

Esto a su vez, podría decirse que afecta a todos los proyectos vigentes y se ve agravado por el hecho que si un proyecto está involucrado dentro de un convenio interinstitucional su incumplimiento puede generar sanciones o penalidades de distinto tipo e incluso llegar al desprestigio institucional. Es por ello muy importante encarar rápidamente la solución de este inconveniente. En síntesis, se presentaban tres problemas:

- a) se desconocía la totalidad de la nómina de los proyectos vigentes en el INCYTH;
- b) se carecía de la información respecto a su aprobación por la Presidencia, (si fueron efectivamente aprobados asumiendo el compromiso institucional, o si fueron encarados directamente por los centros);
- c) se desconocía la nómina de los proyectos afectados al cumplimiento de los convenios institucionales firmados.

Para comenzar a encarar las actividades de programación y control de gestión, era necesario relevar la información básica que posibilitará la puesta en marcha del sistema.

Ante esto se decidió realizar una recopilación de proyectos a los efectos de solucionar estos inconvenientes y analizar otros problemas tan o más importantes que el original.

Por todos estos antecedentes se decidió encarar la programación 1978 con los siguientes objetivos y como requisito previo necesario a ser abordado antes de encarar los aspectos de control de gestión.

#### Objetivos:

De acuerdo con los puntos expuestos anteriormente, se tendió a ir creando entre el personal del INCYTE una toma de conciencia referida a la importancia de las actividades de programación. Es por ello que se fijaron como objetivos de la programación 1978 los siguientes:

1. Realizar un relevamiento de los proyectos actualmente vigentes en todos los centros del INCYTH.
2. Verificar su aprobación por resolución de la Presidencia.
3. Relevar los proyectos que se encuentren vinculados a convenios interinstitucionales.
4. Recopilar la información básica para encarar el proceso de programación.
5. Recoger la información básica para la reformulación de los programas de I y D, y la realización de reuniones de programación.
6. Creación de las bases de un sistema de circulación de información básica entre las distintas unidades del INCYTH.
7. Gestar las bases para un sistema de asignación de recursos con un mayor grado de racionalidad.

8. Gestar las bases de un nuevo sistema de control de gestión.
9. Gestar las bases para un nuevo sistema de administración y control de los recursos materiales y humanos.
10. Fomentar en los funcionarios del INCYTH la necesidad de programar y administrar los recursos con mayor racionalidad.
11. Generar la utilización de un lenguaje común entre los investigadores y técnicos en la temática de la programación y control de gestión.

La recopilación de proyectos vigentes en el INCYTH debía realizarse rápidamente debido a lo avanzado de la fecha y el deseo de la Presidencia de utilizar la misma como uno de los elementos para la asignación de recursos.

Ante esto se intentó elaborar una Ficha Técnica de Proyectos que cumpliera los objetivos arriba expresados pero además reuniese las siguientes características:

- a) que sea un medio muy rápido de información directive;
- b) que su preparación y lanzamiento no durara mucho tiempo ni utilizara demasiado personal;
- c) que no exigiera su procesamiento la incorporación de varias personas a Programación y Control de Gestión;
- d) que se adaptara a la acción futura en estos aspectos;
- e) que sirviera como insumo a las tareas de programación a realizarse en 1978;
- f) que no variara substancialmente lo ya utilizado en actividades de programación;
- g) que no solicitara información no utilizable;
- h) que sirviera de elemento de información interna del INCYTH;
- i) que pudiera ser llenada sin inconvenientes y en poco tiempo por los investigadores de los distintos centros.

Adjunto a este formulario se enviaría un instructivo que explicaría punto por punto a los Investigadores y Directores de Centros el contenido de la información que se requería en cada uno de los ítems.

El objetivo que se pretendía, además del obvio de facilitar el llenado, era el de no tener inconvenientes con la información recibida y tratar de solicitar la menor cantidad de información aclaratoria posterior.

Por otro lado se preveía la visita a los centros a los efectos de que el personal de control de gestión y del Instituto ECLA pudiesen asesorar a los investigadores en el llenado del formulario y que además pudieran observar los inconvenientes que se presentaban en el llenado.

Adicionalmente se consideraba de mucha importancia que junto al formulario y el instructivo, el Presidente del INCYTH enviara una nota en que se indicara las normas a las cuales deberían adecuarse los investigadores y cuyos contenidos entre otros, deberían aclarar los siguientes puntos:

- a. por qué se les solicita el llenado de este formulario;
- b. qué objetivos se perseguían;
- c. qué rol cumplirían los investigadores en esta tarea;
- d. cuáles serían las "reglas de juego" a aplicar;
- e. cuáles los cursos de acción que se seguirían una vez recibida la información;
- f. cuáles los productos concretos que se pretendían obtener.

Se intentaba de esta manera superar de la mejor manera posible, debido al poco tiempo disponible, la "incomunicación" natural que existía entre los funcionarios encargados de solicitar la información y aquellos que la producen.

Es una necesidad básica del INCYTH aumentar rápida y económicamente la circulación de la información interna a los efectos de compatibilizar los objetivos y acciones en los distintos niveles, sean estos institucionales, administrativos y técnicos.

### Los programas

Paralelamente a esta recopilación de información-tomado como unidad de análisis el proyecto- se consideró de mucha importancia comenzar alguna acción con referencia a los programas de investigación y desarrollo.

En este sentido se pretendieron canalizar dos tipos de acciones:

Los proyectos se encuentran comprendidos en un marco institucional más amplio que son los programas de I/D. Estos programas en algunos casos, por su origen y evolución posiblemente necesiten de procesos de reformulación en los próximos meses. Se pretendía entonces, 1) plantear en cada uno de los casos la vinculación real del proyecto con los objetivos del programa (que a su vez significaba plantearse la especificación o ampliación de los objetivos originales de los programas) y 2) recopilar la información básica que sirviera de base para las reuniones de programación y reprogramación futura.

Los programas de I/D no agotan las actividades que se realizan en el INCYTH sino que se necesitan de una serie de programas de acciones complementarias o de apoyo que realizan aportes de distinta naturaleza sin los cuales-en muchos de los casos- los programas de I/D no tendrían posibilidad de materializarse.

Se intentó realizar entonces una clasificación de estas acciones complementarias a los efectos de que se lograra la vinculación entre las actividades, de programación y presupuestación.

### Programación y presupuestación

Ambos elementos o actividades tienen una relación esencial, y si no actúan de manera coordinada, se producen asincronismos o contradicciones que resultan altamente gravosas para la organización.

Por ello se entiende que la programación, presupuestación y control de gestión son integrantes de un mismo proceso, cuyo mejoramiento tiene como objetivo el aumento de la racionalidad organizacional, al reducir las incertidumbres de origen interno y externo.

A mediano plazo, sería muy conveniente que el INCYTH estructurara un sistema de presupuestación por programas de actividades o por proyectos de investigación y desarrollo.

Este hecho posibilitaría conocer en qué se gasta y para qué se gasta, como así también facilitaría el acceso a un concepto aun no legitimado en la administración pública que es la evaluación y control del costo de cada una de las actividades y proyectos.

Sin embargo la aplicación del sistema de presupuestación por programa ya adoptado por algunos institutos de investigación pública con gran éxito, exige ciertos esfuerzos administrativos y de coordinación operativa y técnica que requieren una programación anticipada y recursos humanos, económicos y tecnológicos que el INCYTH por el momento no posee.

Por lo que es aconsejable que se realicen acciones tendientes a la implantación de este sistema teniendo en cuenta las restricciones operantes en el organismo.

### Programas de acción complementaria

Se señala entonces que las actividades que realiza el INCYTH son muchas más que las de I/D. El presupuesto anual del organismo refleja éstas y las



de acción complementaria. Ambas actividades son susceptibles de programar desde todo punto de vista, incluso el presupuestario.

Se deberían clasificar estas actividades de acción complementaria de acuerdo con su propósito específico. En un primer momento constituirían programas independientes, y comprenderían los siguientes rubros:

- Administración
- Conducción
- Capacitación
- Difusión
- Infraestructura

A ellos se sumarían cada uno de los programas de investigación y desarrollo, por lo que el INCYTH tendría entonces para 1978 un total de "n" programas de I/D y 5 programas de acción complementaria.

#### Asignación de recursos

Otro problema a afrontar como consecuencia del mencionado deseo de vincular las actividades de programación a las de presupuestación, es la metodología a aplicar para la asignación de recursos. Específicamente el primer problema que se afronta está en relación directa con la presentación presupuestaria de los proyectos de investigación a encarar.

Concretamente, si no se establece algún tipo de tope -a los efectos de la presentación de programas y proyectos- se produciría un sobredimensionamiento de los montos presupuestarios solicitados.

Ante esto, es necesario la determinación previa de límites presupuestarios a los efectos de superar inconvenientes. Una alternativa sería fijar los montos máximos por centro, programa o proyectos. Otra sería la de fijar "a priori" lineamientos o directivas generales a los que deberán ajustarse los directivos de los centros, programas y/o proyectos.

Una tercera posibilidad sería la de trasladar las normas aplicadas al elaborar el presupuesto del Instituto a los centros, programas o proyectos.

Cada una de estas posibilidades tiene sus ventajas y desventajas. La alternativa 1 y 3 tienden en una primera etapa a dar continuidad a los proyectos ya iniciados, pero por otro lado no llegan a los sectores de decisión final el total del abanico de proyectos posibles sino los que pasaron las instancias intermedias.

Por lo que no existiría además un banco de proyectos alternativos a nivel institucional.

La alternativa 2 posiblemente fuera la más positiva pero requiere una serie de informaciones básicas que posibiliten a los altos niveles de la organización la toma de decisiones apriorísticas en materia de incentivación o desaliento de proyectos de los cuales carece -por el momento- la organización.

Es por eso que se considera conveniente recurrir por el momento a un sistema mixto. Por un lado que se fijen montos indicativos por centro, programas o proyectos pero, por otro lado que se señalen a los investigadores lineamientos no cuantitativos para la presentación de los proyectos.

En lo sucesivo es muy conveniente aumentar esta orientación a los efectos de que los niveles directivos de la institución puedan inducir de esta manera orientaciones de política sobre las acciones concretas de la organización.

Otro problema que tiene vinculación con la asignación de recursos es el sistema de evaluación a aplicar.

A este respecto dado el poco tiempo de que se posee para realizar la evaluación, se sugiere efectuar la siguiente clasificación de los proyectos

a los efectos de no retrasar la primera asignación de recursos y con ella la continuidad de las tareas:

		<u>Criterios de prioridad</u>			
		+		-	
<u>Criterios de Exclusión</u>	+	++	1	2	+ -
	-	- +	4	3	- -

Los que se denominan criterios de exclusión son aquellos cuyos objetivos o metodologías deben ser reformulados desde un punto de vista técnico o cuyo tamaño y/o requerimientos de recursos financieros, humanos o materiales son impropios a las políticas y/o posibilidades del Instituto o no se adapten a las indicaciones establecidas por las autoridades nacionales.

Los criterios de prioridad son aquellos que se refieren a las prioridades establecidas en las políticas nacionales, sectoriales o institucionales.

Oportunamente los niveles institucionales deberán establecer definiciones operacionales para facilitar la aplicación de estos criterios.

Una vez realizada la clasificación de los proyectos se procedería de la siguiente manera:

Caso 1: Se aprueba el proyecto pasando a la etapa de asignación de recursos, con carácter de prioritario.

Caso 2: Se aprueba el proyecto, pasándolo a la etapa de asignación de recursos. (Estos a su vez serán asignados o no de acuerdo a las prioridades y disponibilidades presupuestarias).

Caso 3: Se envía nuevamente a los investigadores para su reelaboración o consideración en etapas futuras.

Caso 4: Se envía nuevamente el proyecto a los investigadores para su reelaboración, con las recomendaciones y precisiones del caso.

Como puede observarse, comienzan a plantearse instancias de reprogramación de proyectos para adecuarlos a los objetivos de la organización.

Utilizando este sistema simple, que tiene sin duda aun múltiples deficiencias, se emplean criterios de mayor racionalidad y se da celeridad a los trámites de aprobación.

No existe la posibilidad del sobredimensionamiento de proyectos y/o montos dado que se han fijado a priori.

A su vez se comienzan a establecer instancias de reprogramación.

Durante los primeros meses de 1978, habría que elaborar los criterios específicos para la evaluación de los programas como así también realizar un requerimiento de recursos humanos a incorporar para cumplir aceleradamente estas tareas.

#### Cronograma de actividades

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se había realizado el siguiente calendario de actividades:

- 1) Se fijan los montos máximos de asignación presupuestaria por centro, programa o proyectos (5/12/77).
- 2) Se envían los formularios e instrucciones para la programación (5/12/77).
- 3) Se visitan los centros para auxiliar en la tarea de programación y llenado de los formularios de programas y proyectos (febrero 1978).
- 4) Se reciben los formularios (27/12/77 al 28/2/78).
- 5) Se evalúan los programas y proyectos. Se aprueban o se devuelven para su programación (marzo 1978).

- 6) Se instrumentan eventuales acciones de refuerzo a través de pago de Desarrollo Institucional de las Actividades Hídricas (Presidencia) 1978.

Paralelamente se consideraba las fechas siguientes como tope para concluir las tareas que se indican:

Conclusiones del anteproyecto 21/11/77.  
Discusión con director y otros funcionarios 24/11/77.  
Redacción definitiva e impresión 30/11/77.  
Distribución 5/12/77.  
Llenado previo por los investigadores 27/12/77.  
Reuniones en los centros. Febrero 1978.  
Presentación definitiva 28/2/78.  
Verificación 15/3/78.  
Computación 20/3/78.  
Análisis de los resultados 15/4/78.

Estas fechas por distinto tipo de razones ajenas a la voluntad de este equipo, sufrieron considerables retrasos que motivaron luego que algunas etapas previstas no se cumplieran.

#### Las fichas técnicas

De acuerdo con los objetivos y las restricciones ya expuestas se confeccionan los siguientes elementos:

- . Ficha Técnica del Proyecto.
- . Instrucciones para el llenado de la ficha técnica de proyectos.
- . Ficha técnica del Programa.
- . Instrucciones para el llenado de la ficha técnica de programas.

Estos elementos pueden consultarse en los anexos del presente trabajo.

Es conveniente señalar algunas recomendaciones que si bien son de un carácter secundario se consideraron importantes de explicitar:

- 1) la diagramación de los formularios debía seguir las características de las ya realizadas en otras oportunidades.
- 2) de ser factible sería conveniente imprimir las copias de la ficha técnica en distintos colores a efectos de evitar confusiones.

Como se planteara oportunamente, uno de los problemas fundamentales del INCYTH es la circulación de la información. Ante este hecho se consideró conveniente distribuir entre todos los centros una reseña de los proyectos aprobados. El objetivo sería que todos los investigadores del Instituto estuvieran informados de lo que se realiza en el país.

Partiendo de que sería conveniente no agregar trabajo administrativo al ya existente, se diseñó el formulario de manera que todos los datos fundamentales del proyecto estuvieran planteados en las páginas 1 y 2 de la ficha.

Luego se fotocopiarían esas páginas de los proyectos aprobados y se distribuirán entre los centros. De tener interés de ampliar esa información, se suministraban los elementos para que los investigadores se comunicaran entre ellos directamente.

#### El control de gestión

Se han desarrollado hasta aquí problemas referidos a la programación y asignación de recursos. Ahora se hará referencia a las de control de gestión.

En general, en los institutos de investigación existentes en el sector público argentino incluso los más prestigiosos -o con mayor experiencia- carecen prácticamente de sistemas de control de gestión de proyectos de investigación y desarrollo. Puede decirse que en general este aspecto de la administración científico-técnica es incipiente.

Es por ello que, siguiendo el esquema hasta aquí presentado, se entiende que no se puede realizar la presentación de un esquema ideal, inaplicable en la realidad, sino que hay que avanzar con pequeñas acciones.

El principal problema que afronta el INCYTH es posiblemente el referido a la circulación de la información a distintos niveles. Esto crea como ya repetimos a lo largo de este trabajo en reiteradas oportunidades, numerosas incertidumbres, especialmente en este caso al máximo nivel.

Se considera que el objetivo de un esquema de control de gestión en una primera etapa es el de que posibilite el "encendido de luces rojas" cuando a determinados proyectos se le presenten problemas de cumplimiento o atrasos no considerados.

El INCYTH realiza convenios con otras instituciones del ámbito público y privado que en muchos casos se reflejan en la realización de proyectos de I/D. Si no se cumplen con los plazos establecidos contractualmente se pueden producir paralizaciones de obras y proyectos con el consiguiente deterioro de la imagen externa de la institución.

Además de éstos, hay otros proyectos que por razones institucionales tienen también un carácter crítico o prioritario y que por lo tanto requieren cierto grado de control.

Tomando en cuenta dos elementos: a) la importancia interna y b) la importancia externa, parecería relevante establecer una clasificación de proyectos de acuerdo a su obligatoriedad de cumplimiento interno y externo.

Importancia asignada por el INCYTH al Proyecto

(Criterio interno)

Obligatoriedad  
de cumplimiento  
externo (Crite-  
rio externo).

	Alto	Medio	Bajo
Alto			
Medio			
Bajo			

Parece conveniente una vez realizada la clasificación de proyectos de acuerdo con estos criterios, proceder a categorizarlos en tres o cuatro divisiones que reflejen la necesidad de controles y su periodicidad.

En el curso de los primeros meses de 1978 se deberá proceder a dimensionar y definir las categorías y clasificar los proyectos. Una vez realizada esta tarea se procederá a realizar los controles que se establezcan para cada uno de los casos. Estos no deberán ser, por ahora, minuciosos sino que habrán de dirigirse a verificar el avance del proyecto y el estado de cumplimiento de las metas y fechas establecidas. Como tarea adicional a estas actividades tendrá que realizarse una confrontación de los plazos indicados en los proyectos y en los convenios firmados a los efectos de superar los problemas arriba descriptos.

De la categoría de los proyectos dependerá la frecuencia del flujo de la información



### Información a obtener

La información a obtener como subproducto de esta actividad estará dirigida a funcionarios de distintos niveles de la organización para ser utilizada en sus actividades habituales, por ej.:

- . el sistema de toma de decisiones a nivel de Presidencia del INCYTH,
- . la aprobación de programas y proyectos;
- . la asignación de recursos presupuestarios;
- . el control de gestión;
- . el satisfacer directamente pedidos de información de terceros que cotidianamente se demanda al organismo sin tener que requerir la información cada vez a los niveles operativos;
- . realizar presentaciones institucionales;
- . negociar el presupuesto en los niveles superiores;
- . devolver información sistematizada a los Directores de programas y proyectos acerca de la labor del INCYTH.

### F) TAREAS A REALIZAR DURANTE 1978

A continuación se caracterizan brevemente las tareas a ser encaradas en el marco del convenio ECLA- INCYTH durante la segunda etapa del mismo (1978).

La necesidad de las mismas se desprenden del presente informe, a los efectos de darle continuidad al proceso encarado y serán detalladas con mayor amplitud en un plan de trabajo.

1) Asistencia en la puesta en marcha y seguimiento de la programación 1978.

Los cambios organizacionales, en este caso el ajuste del sistema de programación, implica un aprendizaje institucional y la necesaria transición entre uno y otro sistema.

Este proceso de transición comienza a partir de la aplicación de la nueva ficha técnica por proyecto. Tiene por objetivos, entre otros, recolectar información básica que hasta el presente era incompleta o insuficiente para encarar un proceso de planificación y control de gestión.

Aclarar la situación de programas, proyectos y convenios.

Pensar en la asignación de recursos por objetivos y compatibilizar la programación de actividades con la presupuestaria.

Realizar un seguimiento de la programación de transición asesorando en su implementación en la unidad central y en los centros; asesorando en los criterios para la evaluación de los proyectos y en la formulación de un programa de procesamiento, elaboración y utilización de la información relevada por intermedio de la ficha técnica de los proyectos.

2) Diseño de una metodología de control de gestión para el seguimiento de la programación 1978.

Paralelamente a la implantación del sistema de programación de la etapa de transición, se irán diseñando e instrumentando los sistemas mínimos de control de gestión selectivo y seguimiento de los proyectos.

Se relevarán las necesidades de información referentes a los programas y proyectos del nivel directivo y se estudiarán los medios más eficientes de circulación de la misma.

3) Elaboración de una metodología de programación, reprogramación y control de gestión para 1979.

En base a la experiencia recolectada durante la etapa de transición 1978 se espera poder formular, habiendo recabado las opiniones y sugerencias en los distintos niveles del INCYTE, el sistema de programación y control de gestión a ser implantado a partir de 1979.

Esto requerirá además, el ajuste de los mecanismos institucionales de planificación y la explicitación de las políticas a los efectos de servir de marco al sistema de programación y al control de gestión a implantarse.

ANEXO I: LOS INSTRUMENTOS DE PROGRAMACION

A SER UTILIZADOS DURANTE 1978.

- INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LAS  
FICHAS TECNICAS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS.
  
- FORMULARIOS.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FICHA TECNICA DEL PROGRAMA

100 IDENTIFICACION DEL PROGRAMA

110 Denominación: indicar en forma inequívoca el nombre del programa.

120 Objetivos del programa: describir sucintamente los objetivos del programa.

130 Director del programa: consignar nombre y apellido del responsable del programa.

200 COMPONENTES DEL PROGRAMA

(1) Consignar el nombre del Subprograma en que se puede dividir el programa agrupando los proyectos que lo conforman.

(2) Se solicita que una vez confeccionados los proyectos el Director del Programa los numere de la siguiente forma:

a) Proyectos que fueron iniciados antes de 1978, respetar la numeración original.

b) Proyectos a iniciarse en 1978, numerarlos correlativamente.

En caso de presentarse dudas, consultar con los funcionarios encargados de la programación.

(3) Consignar la denominación de los proyectos integrantes del programa.

(4) (5) y (6) Consignar el presupuesto estimado para los años respectivos (en miles de pesos).

Las cifras totales deben coincidir con la suma del ítem 410 de todos los proyectos involucrados en el programa.

300 RECURSOS HUMANOS AFECTADOS AL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

(1) Se consignarán los recursos humanos afectados al programa incorporados al 31-12-77.

(2) y (3) Se indicarán solamente las incorporaciones necesarias para el cumplimiento de los programas consignados en el ítem 200.

Se deberá seguir la siguiente clasificación:

Escala fca parcial A

Escala fca parcial B

Profesional (Dto. 1428/75)

Técnico (Dto. 1428/73)  
Administrativo (Dto. 1428/73)  
Servicios Generales  
Bezados  
Planta temporaria  
Contratados  
Otros

400 EROGACIONES DEL PROGRAMA

Debe ser la sumatoria del cuadro 400 de todos los proyectos y debe coincidir con la cifra presupuestaria solicitada (en miles de pesos).

450 RECURSOS DEL PROGRAMA

Debe ser la sumatoria del cuadro de los items 460 + 470 + 480 y de todos los proyectos involucrados y debe coincidir con los totales de la cifra presupuestaria solicitada (en miles de pesos).

500 ADQUISICION DE EQUIPOS E INSTRUMENTAL NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

Consignar el total del equipo e instrumental que se solicita adquirir en 1978, 1979 y 1980 para el cumplimiento de los proyectos involucrados. Se solicita clasificarlo en: De campaña, laboratorio, gabinete, vehículos, maquinaria, etc. Indicar los totales por años.

510 EQUIPO E INSTRUMENTAL PARA 1978

Desglosar los gastos en equipo e instrumental en moneda nacional y extranjera solamente para 1978.

520 DETALLE DE LOS EQUIPOS E INSTRUMENTAL MAS IMPORTANTES A INCORPORARSE

Señalar aquellos cuya adquisición supere los U\$S 200. Indicar el valor y el origen de los equipos e instrumental, y los proyectos que se beneficiarán con la compra de los mismos.

600 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

Se requiere información respecto al nivel de capacitación, disciplina, especialidad, período de capacitación, lugar, etc., necesarios para los objetivos de los proyectos involucrados y la forma como se proyecta lograr dicha capacitación ya sea por becas, estadías, viajes u otras formas.

700 NECESIDADES DE APOYO EXTERNO A LA PROGRAMACIÓN

Indicar la cantidad de expertos necesarios y la especialidad requerida, así también a cargo de qué institución está la financiación y el ó los proyectos beneficiados.

En el caso de equipos y/o trabajos especiales señalar su tipo, y los mismos elementos indicados en el punto anterior.

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA

100 IDENTIFICACION DEL PROGRAMA

- 110 Denominación: indicar en forma inequívoca el nombre del programa.
- 120 Objetivos del programa: describir sucintamente los objetivos del programa.
- 130 Director del programa: consignar nombre y apellido del responsable del programa.

200 COMPONENTES DEL PROGRAMA

- (1) Consignar el nombre del Subprograma en que se puede dividir el programa agrupando los proyectos que lo conforman.
- (2) Se solicita que una vez confeccionados los proyectos el Director del Programa los numere de la siguiente forma:
- a) Proyectos que fueron iniciados antes de 1978, respetar la numeración original.
- b) Proyectos a iniciarse en 1978, numerarlos correlativamente.

En caso de presentarse dudas, consultar con los funcionarios encargados de la programación.

- (3) Consignar la denominación de los proyectos integrantes del programa.
- (4) (5) y (6) Consignar el presupuesto estimado para los años respectivos (en miles de pesos).

Las cifras totales deben coincidir con la suma del ítem 410 de todos los proyectos involucrados en el programa.

300 RECURSOS HUMANOS AFECTADOS AL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

- (1) Se consignarán los recursos humanos afectados al programa incorporados al 31-12-77.
- (2) y (3) Se indicarán solamente las incorporaciones necesarias para el cumplimiento de los programas consignados en el ítem 200.

Se deberá seguir la siguiente clasificación:

Escalafón parcial A

Escalafón parcial B

Profesional (Dto. 1428/75)



Técnico (Dto. 1428/73)  
Administrativo (Dto. 1428/73)  
Servicios Generales  
Bezaños  
Planta temporaria  
Contratados  
Otros

400 EROGACIONES DEL PROGRAMA

Debe ser la sumatoria del cuadro 400 de todos los proyectos y debe coincidir con la cifra presupuestaria solicitada (en miles de pesos).

450 RECURSOS DEL PROGRAMA

Debe ser la sumatoria del cuadro de los ítems 460 + 470 + 480 y de todos los proyectos involucrados y debe coincidir con los totales de la cifra presupuestaria solicitada (en miles de pesos).

500 ADQUISICION DE EQUIPOS E INSTRUMENTAL NECESARIO PARA EL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

Consignar el total del equipo e instrumental que se solicita adquirir en 1978, 1979 y 1980 para el cumplimiento de los proyectos involucrados. Se solicita clasificarlo en: De campaña, laboratorio, gabinete, vehículos, maquinaria, etc. Indicar los totales por años.

510 EQUIPO E INSTRUMENTAL PARA 1978

Desglosar los gastos en equipo e instrumental en moneda nacional y extranjera solamente para 1978.

520 DETALLE DE LOS EQUIPOS E INSTRUMENTAL MAS IMPORTANTES A INCORPORARSE

Señalar aquellos cuya adquisición supere los U\$S 200. Indicar el valor y el origen de los equipos e instrumental, y los proyectos que se beneficiarán con la compra de los mismos.

600 REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

Se requiere información respecto al nivel de capacitación, disciplina, especialidad, período de capacitación, lugar, etc., necesarios para los objetivos de los proyectos involucrados y la forma como se proyecta lograr dicha capacitación ya sea por becas, estadías, viajes u otras formas.

700 NECESIDADES DE APOYO EXTERNO AL PROGRAMA

Indicar la cantidad de expertos necesarios y la especialidad requerida, así también a cargo de qué institución está la financiación y el ó los proyectos beneficiados.

En el caso de equipos y/o trabajos especiales señalar su tipo, y los mismos elementos indicados en el punto anterior.

600 REQUERIMIENTO DE CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS

610 Becas

620 Estadías

630 Viajes al exterior

640 Otros

700 NECESIDADES DE APOYO EXTERNO AL PROGRAMA

MODALIDAD	ESPECIALIDAD O TIPO	FINANCIACION A CARGO DE	PROYECTOS BENEFICIADOS
Expertos			
Instituciones			
Equipos			
Trabajos			

800 OBSERVACIONES

Nota: En caso de ser insuficiente el espacio de cualquiera de los cuadros precedentes agregar tantas hojas como fueran necesarias.

900 FIRMAS Y SELLOS

LUGAR Y FECHA

SELLO

FIRMA DEL DIRECTOR



## 400 EROGACIONES Y RECURSOS DEL PROGRAMA

EROGACIONES (en miles de pesos)	1978	1979	1980	Otros
410 TOTAL EROGACIONES (420+430)				
420 CORRIENTES (421+422+423+424)				
421 Personal				
422 Bienes y servicios no Pers.				
423 Transferencias				
424 Otros				
430 DE CAPITAL (431+432+433)				
431 Bienes de capital				
432 Construcciones				
433 Otros				
RECURSOS (en miles de pesos)	1978	1979	1980	Otros
450 TOTAL DE RECURSOS				
460 TOTAL SECTOR PUBLICO				
461 Tesoro Nacional				
462 Organismos Descentralizados				
463 Provincias y Municipios				
464 Empresas Públicas				
465 Otros Entes Sector Público				
470 TOTAL SECTOR PRIVADO NAC.				
471 Por Servicios				
472 Por otros				
480 TOTAL TRANSF. DEL EXTERIOR				
481 Organismos Internacionales				
482 Préstamo BID				
483 Organismos gubernamentales				

## 200 (cont) COMPONENTES DEL PROGRAMA

SUBPROGRAMA Denominación	PROYECTOS		PRESUPUESTO		
	N°	Denominación	1978	1979	Otros
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
TRANSPORTE					
TOTAL DEL PROGRAMA (4) + (5) + (6)					

## 300 RECURSOS HUMANOS AFECTADOS AL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA

CATEGORIA	AÑO	1977	1978	Otros	SUBTOTAL
		(1)	(2)	(3)	(1 + 2 + 3)
Escalafón A					
Escalafón B					
Profesional					
Técnico					
Administrativo					
Servicios Generales					
Becados					
Temporario					
Contratado (especificar repartición)					
Otros (especificar repartición)					
TOTAL GENERAL					

INCYTH

FICHA TÉCNICA DEL PROGRAMA

PROGRAMACION  
1978

OBSERVACIONES IMPORTANTES

1. USE LETRA DE IMPRENTA O MAQUINA
2. NO LLENE LOS CAMPOS SOMBRADOS
3. NO DEJE DE FIRMAR EL FORMULARIO
4. LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES ANEXAS

RESOL. N°

N°  CO  PR

CODIGO PROGRAMACION

100 IDENTIFICACION DEL PROGRAMA

110 Denominación

120 Objetivos del Programa

130 Director del Programa

200 COMPONENTES DEL PROGRAMA

SUBPROGRAMA Denominación	PROYECTOS		PRESUPUESTO		
	N°	Denominación	1978	1979	Otros
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
TOTAL DEL PROGRAMA (4) + (5) + (6)					

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LA FICHA TECNICA DE PROYECTOS

110 EJECUTOR DEL PROYECTO

111 Indicar el Centro, Delegación o Grupo de Trabajo.

112 Consignar el área responsable de ejecución directa del proyecto.  
(Departamento, División, Unidad, etc.)

113 Indicar el nombre completo del responsable del proyecto. Asimismo, adjuntar por separado curriculum vitae.

120 IDENTIFICACION DEL PROYECTO

121 Denominación: indicar de forma que permita su fácil e inequívoca identificación, el nombre del proyecto. En caso que corresponda deberá consignarse la fase o etapa de que se trate, (122)

130 Se indicará con una cruz en el cuadro correspondiente el estado de trámite de proyecto al 31-12-77 y su porcentaje de ejecución. Se debe considerar En formulación: cuando el proyecto se encuentre a nivel de idea restado aún concretar su programación en firme.  
No iniciado: en el caso de encontrarse programado no habiéndose concretado su iniciación.  
En ejecución: cuando se encuentre en ejecución normal.  
Demorado: en el caso de proyectos iniciados cuyo estado de ejecución sea muy atrasado en relación a la programación inicial.  
Paralizado: corresponde indicar el caso de aquellos proyectos cuya ejecución se encuentre temporariamente suspendida y que se considere conveniente su reiniciación.

140 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Describir en forma concisa los principales objetivos que procura lograr el proyecto de investigación. Corresponde básicamente a la pregunta "para qué" se elaboró el producto final del proyecto.

150 LOGROS OBTENIDOS EN AÑOS ANTERIORES

En el caso de proyectos ya iniciados, se detallarán los resultados alcanzados hasta el presente, indicando si hubo transferencias de los mismos a otros sectores (productivo, al sistema científico-tecnológico; si las hubiere señalar las dificultades más importantes que hayan impedido el logro de las metas propuestas).

160 Descripción: se describirán como mínimo, los siguientes aspectos:

- Antecedentes científicos y/o técnicos del proyecto (incluye metodología).
- Situación actual.
- Síntesis del plan de tareas.
- Resultados esperados y posibles cuellos de botellas o de estrangulamiento.



- Mecanismos previstos para la difusión de los resultados del proyecto.

En el caso de que el proyecto sea un curso de capacitación convendrá que se desarrolle el temario siguiente:

- Título del curso.
- Organizadores.
- Certificado, título o grado que se expedirá.
- Lugar e instalaciones dónde se dictará.
- Nivel requerido a los asistentes al curso.
- Programa del curso: conocimientos científicos y técnicos que se impartirán.
- Organización del curso: métodos de trabajos y mecanismos que se utilizarán.
- Duración y calendario de actividades.
- En la medida de lo posible nómina del cuerpo de profesores.
- Capacidad del curso y cantidad de becas previstas para becarios del organismo y para becarios externos al organismo.
- Resultados esperados en cuanto a la calidad y cantidad de los investigadores formados.

Nota: Este formulario -una vez aprobado el proyecto- será fotoduplicado y distribuido en todas las unidades científico-técnicas del organismo, para el conocimiento de los investigadores. Es necesario, por lo tanto, presentar en esta hoja, aunque sea sumariamente, los datos solicitados. En caso de que el espacio no sea el adecuado se pueden adicionar hojas indicando el código e ítem.

170 PLAZO DE EJECUCION

171 Fecha de iniciación: indicar la fecha en que el proyecto habrá de iniciarse o se ha iniciado.

172 Fecha de terminación: indicar la fecha en que se estima alcanzar el o los objetivos señalados en el ítem 140.

173 Duración: señalar la duración total en meses.

180 Sede del área responsable: consignar la dirección postal y teléfonos del lugar donde el responsable del proyecto ejerce habitualmente sus tareas.

190 Lugar y fecha: indicar la fecha de llenado de la ficha.

- 210 Justificación y beneficios: Se describirán los motivos esenciales mediante los cuales se pueda justificar la prioridad y el grado de contribución que se le asigna al proyecto a los efectos de su análisis dentro del marco de la política científica y tecnológica nacional.  
En particular, dichos motivos deberán enfocarse desde los siguientes puntos de vista: aprovechar más eficientemente los factores de producción nacional; lograr una mayor autonomía nacional; mejorar la calidad de la vida humana; aumentar el potencial de desarrollo científico-tecnológico, etc.
- 220 Resultados cuantificables que se pretenden obtener durante 1978:  
Señalar específicamente los resultados cuantificables, que se esperan obtener en el curso del primer y segundo semestre de 1978.  
Ejemplos: documentos, planos, número de perforaciones y metros perforados, obras, relevamientos, cantidad de análisis de muestras, etapas, informes de resultados, etc.
- 300 Cronograma de actividades: desarrollar un cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas indicados en 140 y 220. Se indicarán mediante barras la duración de las actividades en que se ha dividido el programa de trabajo. En caso de que el proyecto finalice con posterioridad al año 1981 se indicará la fecha prevista en la columna correspondiente.
- 400 EROGACIONES Y RECURSOS DEL PROYECTO (en miles de pesos)
- 410 Total erogaciones  
Se constituye como suma de 420 + 430 + 440 + 450 + 460 + 470 para cada columna (1) a (4).  
Debe coincidir con el total de los recursos del proyecto: 481.
- 420 Personal  
Se constituye como suma de 421 + 422 + 423 + 424 + 425.  
Planta permanente, planta temporaria, contratados, becarios, destajistas.  
Incluye las contribuciones patronales a las cajas y a otras instituciones del sistema de previsión social, suplementos de pasividades jubilatorias y erogaciones relativas a asistencia social al personal. (Aproximadamente 55% de los niveles de remuneraciones).  
Deben computarse los incrementos salariales previstos hasta fin de año que ascienden aproximadamente al 42% de los fijados al 1-1-78.
- 421 Planta permanente  
Retribución de los servicios personales prestados por el personal de planta del INCYTH para atender las operaciones del proyecto.
- 422 Planta temporaria  
Idem anterior para el personal que se desempeña en la planta temporaria aprobada.
- 423 Contratados  
Se indicará el costo de aquel personal contratado por el INCYTH o por otros organismos intervinientes, con recursos del proyecto,

cuya vinculación se formaliza por un contrato individual.

424 Becarios

Se consignará el monto de las remuneraciones del personal becado por el INCYTH y afectado al estudio.

425 Destajistas

Se indicará el costo del personal necesario contratar para realizar tareas de campaña o circunstanciales cuyas remuneraciones se liquidan por producción, cualquiera fuese la modalidad de pago.

430 Bienes y servicios no personales

Se constituye en suma de 431 + 432.  
Erogaciones por bienes y servicios, excluidos los de carácter personal en relación de dependencia, para atender las operaciones relativas al proyecto, incluidas aquellas necesarias para reparación y conservación de los bienes de capital.

431 Bienes de consumo

Se indicarán las erogaciones en combustibles, papelería, uniformes, maderas, impresos, publicaciones, drogas, materiales de construcción, útiles de oficina y laboratorio, elementos de limpieza, cables, lámparas, accesorios sanitarios, etc.

432 Servicios no personales

Corresponde a los servicios para el funcionamiento es decir, electricidad, gas, agua, transporte, comunicaciones, alquileres, seguros, viáticos, movilidad, etc.

440 Transferencias

Se constituye en suma de 441 + 442 + 443.  
Erogaciones que no involucran una compensación por bienes vendidos o servicios prestados por el proyecto y cuyos importes no serán reintegrados por los entes beneficiados. Incluye subsidios.

441 Al sector público

Corresponde a subsidios a favor de Empresas y Sociedades estatales.

442 A Provincias

Subsidios otorgados a los estados provinciales, Territorio Nacional y a sus dependencias.

443 Al sector externo

Subsidios a estados extranjeros, organismos o entidades extranjeras e internacionales, cuotas de adhesión y participación para funcionamiento de los mismos.

450 BIENES DE CAPITAL.

Se constituye como suma de 451 + 452 + 453.

Erogaciones por adquisición e instalación de bienes físicos nuevos o usados, construídos o a construirse, que puedan instalarse y librarse al servicio sin exceder lapsos estimados de aproximadamente seis meses, incluyendo erogaciones en materias primas, materiales y contrataciones para fabricaciones, construcciones (excepto inmuebles y obras) e instalaciones internas cuya realización se estima factible en el lapso de un año.

451 Equipamiento

Equipos nuevos y accesorios que aumenten su valor, que se utilizan en la producción de bienes y servicios tales como máquinas, herramientas, equipos, vehículos, aparatos e instrumentos, libros, revistas, mapas, etc.

452 Inversiones Administrativas

Son aquellas que se utilizan en el desarrollo de tareas administrativas o de apoyo a las actividades productivas de bienes y servicios, tales como muebles, artefactos, máquinas y equipos de oficina, instalaciones de comunicación, tabiques, casillas, etc.

453 En moneda extranjera

Se indicarán aquellas adquisiciones de equipos, libros, revistas, etc. que deban hacerse directamente en el exterior, para lo cual se debe prever los recursos en la moneda del país de origen.

460 Construcciones

Obras que permanecen con carácter de adherencia al suelo y forman parte de un todo indivisible, como así también, las ampliaciones mejorativas de bienes ya existentes. Comprende los estudios de factibilidad, relevamientos cartográficos, hidrográficos, geológicos, mineros, etc., necesarios para la construcción de un proyecto.

Comprende la suma de 461 + 462.

461 Obras

Se indicarán las inversiones en obras civiles, hidráulicas, industriales, electromecánicas, de arquitectura, etc., vinculadas al proyecto.

462 Trabajos públicos

Comprende los gastos de investigación y estudios de laboratorio o campaña requeridos por el proyecto.

470 Otros

Todo otro gasto de capital no comprendido en los rubros anteriores. Incluye inversión financiera y amortización de la deuda.

480 RECURSOS

481 TOTAL RECURSOS

Suma de los ítems 482 + 483 + 484 + 485 + 486 + 487 + 488 + 489.

- 482 Presupuesto del INCYTH  
Contribuciones directas del Tesoro Nacional.
- 483 Sector Público  
Contribuciones de organismos centralizados, descentralizados y cu  
en  
tas especiales. Incluye acciones de refuerzo de la SECYT, CNEGH,  
CONICET, etc.
- 484 Provincias y Municipios  
Contribuciones de organismos provinciales y municipales.
- 485 Empresas públicas  
Contribuciones de empresas y sociedades del Estado, cualquiera sea  
su naturaleza. Incluye a las empresas en que el Estado sea el so-  
cio mayoritario.
- 486 Sector privado  
Se constituye con las contribuciones o aportes, via convenio o con-  
trato por trabajos a realizar, que se obtienen de este sector.
- 487 Organismos internacionales  
Contribuciones de instituciones internacionales, cualquiera sea su  
naturaleza (COM, OMS, FMI, UNESCO, FAO, OEA, PNUD, etc). Se exclu-  
ye el proyecto BID.
- 488 Proyecto BID  
Señalar la contribución del préstamo BID involucrados en este pro-  
yecto.
- 489 Otros  
Señalar cualquier otro tipo de contribución prevista para la finan-  
ciación del proyecto.
- 500 LOCALIZACION GEOGRAFICA  
Se trata de ubicar el proyecto de la manera más completa posible,  
aquellos datos que mejor concuerden con sus características y ámbi-  
to de aplicación. Las áreas de frontera a tener en cuenta son: Ca-  
lafate, Corcovado (Neuquén), Tartagal (Salta), Clorinda (Formosa),  
Bernardo de Irigoyen (Misiones).
- 510 CARACTERISTICAS CIENTIFICAS  
Se marcará con una cruz el tipo de investigación o actividad donde  
se pueda clasificar el proyecto. Dicha clasificación será excluyen-  
te teniendo en cuenta, en caso de tener más de una característica,  
aquella que tiene mayor significación.
- 520 RELEVANCIA SOCIO-ECONOMICA  
Ya sea desde el punto de vista social-económico o geopolítico, se  
indicará con una cruz el caso que más se adecúe al significado que  
adquiriese el proyecto.

- 530 NIVEL INSTITUCIONAL  
Indicar con una cruz el nivel de relevancia institucional que presenta el proyecto.
- 540 RECONOCIMIENTO CIENTIFICO  
Señalar aquel que más se ajuste a las características e importancia del proyecto.
- 550 RESULTADOS PROGRAMATICOS  
Para cada uno de los aspectos considerados se indicarán con una cruz en la casilla correspondiente.  
En aplicabilidad se considerará que la misma es inmediata cuando los resultados se puedan utilizar dentro del año de finalizado el proyecto, mediata de 2 a 5 años y a largo plazo cuando el plazo es superior a los 5 años.
- 570 LINEAS DE INVESTIGACION  
Se indicará para cada caso la línea o líneas de investigación a la que corresponde el proyecto. Las 19 indicadas no son taxativas ni excluyentes entre sí, sino las que más se adaptan a las características del INCYTH. De ser necesario se especificará cualquier otra.
- 600 FORMAS DE EJECUCION  
Indicar para cada caso con una cruz la forma en que se ejecuta el proyecto, ya sea:
- 610 DIRECTA  
Cuando el INCYTH es el único organismo participante del proyecto.
- 620 POR CONVENIO O CONTRATO  
Se entiende cuando hay un acuerdo firmado o en gestión (indicar lo que corresponda) por la Presidencia del INCYTH con otro u otros institutos y organismos, donde ambos aportan recursos, o bien cuando hay una contraprestación específica por parte del INCYTH ante una solicitud externa o bien que se contrate la realización de parte o la totalidad del estudio con terceros.
- 650 INSTITUCIONES PARTICIPANTES  
Indicar para los casos en que el proyecto se ejecute en colaboración con otras entidades o bien se realice por encargo de otro organismo o entidad privada, el nombre o sigla de las mismas y el monto o forma de aporte. Se debe indicar solo las instituciones que tienen una participación activa, ya sea colaborando o financiando el proyecto, no aquellos casos en que sean receptores pasivos de un servicio prestado por el INCYTH. No obstante este último caso, corresponderá indicarse en el ítem 800 la institución y la nota, pedido o documento que formalizó dicha vinculación interinstitucional.
- 700 PRESENTACION DE RESULTADOS  
A fin de conocer el tipo de documento a producir a la finalización del proyecto se indicará con una cruz según los casos indicados, especificándose cualquier otro tipo no incluido.

750 FECHA DE PRESENTACION

La fecha de presentación puede no coincidir con la de finalización del proyecto.

800 OBSERVACIONES ADICIONALES

Agregar cualquier información que se considere de interés.

400	EROGACIONES (en miles de pesos)	1978 (1)	1979 (2)	1980 (3)	Siguientes (4)
410	TOTAL EROGACIONES				
420	PERSONAL				
421	Planta Permanente				
422	Planta Temporaria				
423	Contratado				
424	Becarios				
425	Destajistas				
430	BIENES Y SERVICIOS NO PERSONALES				
431	Bienes de Consumo				
432	Servicios no personales				
440	TRANSFERENCIAS				
441	Al Sector Público				
442	A Provincias				
443	Al Sector Externo				
450	BIENES DE CAPITAL				
451	Equipamiento				
452	Inversiones Administrativas				
453	En moneda extranjera				
460	CONSTRUCCIONES				
461	Obras				
462	Trabajos Públicos				
470	OTROS				

480	RECURSOS (en miles de pesos)	1978 (1)	1979 (2)	1980 (3)	Siguientes (4)
481	TOTAL RECURSOS				
482	Presupuesto INCYTH				
483	Sector Público				
484	Provincias y Municipios				
485	Empresas Públicas				
486	Sector Privado				
487	Organismos Internacionales				
488	Préstamo BID				
489	Otros				



500 LOCALIZACION GEOGRAFICA

- 1 Región
- 2 Provincia
- 3 Localidad
- 4 Cuenca
- 5 Subcuenca
- 6 Zona de Frontera
- 7 Otros

510 CARACTERISTICAS CIENTIFICAS

- 1 Investigación Básica Orientada
- 2 Investigación Aplicada
- 3 Desarrollo Experimental
- 4 Asistencia Técnica
- 9 Otros (Aclarar)
- 5 Capacitación y formación de R.H.
- 6 Servicio Científico-Técnico
- 7 Transferencia
- 8 Información

520 RELEVANCIA SOCIOECONOMICA

- 1 Social
- 2 Económica
- 3 Geopolítica

530 NIVEL INSTITUCIONAL

- 1 Nacional
- 2 Provincial
- 3 Municipal
- 4 Privado
- 5 Latinoamericano
- 6 Internacional

540 RECONOCIMIENTO CIENTIFICO

- 1 Local
- 2 Nacional
- 3 Latinoamericano
- 4 Internacional

550 RESULTADOS PROGRAMATICOS

- | EXITO TECNICO                           | APLICABILIDAD                          | REQUIERE PROGRAMA DE TRANSFERENCIA |
|---|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1 Impredecible | <input type="checkbox"/> 4 Inmediata   | <input type="checkbox"/> 7 SI      |
| <input type="checkbox"/> 2 Admisible    | <input type="checkbox"/> 5 Mediata     | <input type="checkbox"/> 8 NO      |
| <input type="checkbox"/> 3 Elevado      | <input type="checkbox"/> 6 Largo plazo |                                    |

560 CAMPO DE APLICACION

- Código
- Código
- Código

570 LINEAS DE INVESTIGACION

- 1 Aluviones
- 2 Calidad de agua
- 3 Ecología
- 4 Economía
- 5 Erosión hídrica
- 6 Hidráulica
- 7 Hidrobiología
- 8 Hidrogeología
- 9 Hidrología
- 10 Hidrometeorología
- 11 Hidrotermalismo
- 12 Informática
- 13 Inundaciones
- 14 Legisl.y Administ.
- 15 Matemática Aplicada
- 16 Modelos Físicos
- 17 Modelos Matemáticos
- 18 Recuper.de Tierras
- 19 Riego y Drenaje
- 20 Otros (Aclarar)

## 210 JUSTIFICACION Y BENEFICIOS

## 220 RESULTADOS CUANTIFICABLES QUE SE PRETENDEN OBTENER DURANTE 1978

221 Primer Semestre

222 Segundo Semestre



OBSERVACIONES IMPORTANTES

1. USE LETRA DE IMPRENTA O MAQUINA
2. NO LLENE LOS CAMPOS SOMBRADOS
3. NO DEJE DE FIRMAR EL FORMULARIO
4. LEA DETENIDAMENTE LAS INSTRUCCIONES ANEXAS

RESOL. N°

N°  CO  PR

	CODIGO PROGRAMACION			
--	---------------------	--	--	--

**110 EJECUTOR DEL PROYECTO**

111 Centro, Delegación o Grupo de Trabajo

112 Area Responsable Directa

113 Responsable del Proyecto  
(Adjuntar aparte Curriculum Vitae)

**120 IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

121 Denominación

122 Fase (N° y Nombre)

**130 SITUACION AL 31/12/77**

En Formulación	No Iniciado	En Ejecución	Demorado	Paralizado	% Ejecutado
1 <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span>	2 <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span>	3 <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span>	4 <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span>	5 <span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 20px; height: 15px;"></span>	<span style="border: 1px solid black; display: inline-block; width: 50px; height: 20px;"></span>

N° Resolución que aprobó el proyecto.

**140 OBJETIVOS**

150 LOGROS OBTENIDOS EN AÑOS ANTERIORES

Empty space for reporting achievements from previous years.

160 DESCRIPCION DEL PROYECTO

Large empty space for describing the project.

170 PLAZO DE EJECUCION

171 Fecha de iniciación	172 Fecha de terminación	173 Duración total en meses
-------------------------	--------------------------	-----------------------------

180 SEDE DEL AREA RESPONSABLE

181 Calle

182 Número

183 Piso

184 Oficina

185 Teléfono

186 Localidad

187 Provincia

188 Código Encotel

190 LUGAR Y FECHA

Empty space for location and date.

600 FORMA DE EJECUCION

610   Directa

620   Por convenio o contrato

Aprobado (1)

En gestión (2)

(1) Adjuntar copia del/los convenio/s o contrato/s

(2) Adjuntar lineamientos generales del convenio o contrato y aclarar estado de gestión.

650 INSTITUCIONES PARTICIPANTES		MONTO O FORMA
DENOMINACION	CODIGO	DE APORTE

700 PRESENTACION RESULTADOS

- Documento a producir
- Documento de trabajo
- Informe final
- Publicación
- Otros (Aclarar)

750 FECHA DE PRESENTACION

- |                      | Mes   | Año   |
|----------------------|---|---|
| Documento de trabajo | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Informe final        | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Publicación          | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| Otros (Aclarar)      | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

800 OBSERVACIONES ADICIONALES

850 FIRMA RESPONSABLE DEL PROYECTO

LUGAR Y FECHA

ACLARACION

FIRMA RESPONSABLE