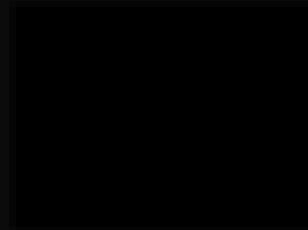


Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Postgrado en Ciencias Contables



***INICIATIVAS PARA EL EJERCICIO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL
CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO
CASO DE ESTUDIO: MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO MÉRIDA***

Autor: Rafael A. Núñez B.

ESTRUCTURACION DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO I : Presentación y Formulación del Problema

CAPITULO II : Marco Teórico de la Investigación

CAPITULO III : Marco Metodológico de la Investigación

CAPITULO IV : Análisis y Resultados

CAPITULO V : La Propuesta

CAPITULO VI : Conclusiones y Recomendaciones

Los entes y organismos del sector público, sustentan su razón de ser en la sociedad, con una orientación a la atención de las necesidades colectivas, bien sea en una dependencia, un sector, una región o un país. Cada organización pública concebida como un conglomerado de recursos humanos, físicos y financieros, genera una actividad permanente que deberá ser atendida bajo una concepción sistémica y con enfoque de procesos integrales.



Productividad: Condición esencial de desarrollo y permanencia, atendiendo sus obligaciones y responsabilidades legales, normativas y sociales, para poder generar los resultados esperados

Calidad: comprendida como una manera de operar sus procesos, como un reto permanente y creciente que genera compromisos de integración en la atención de la comunidad, la optimización de procedimientos, productos y servicios

Competitividad: Entender plenamente las necesidades de la colectividad, en la acción enfocada a la atención de éstas, incorporando innovación y creatividad en la concepción de alternativas para operar y responder al doble reto: Ser eficientes, gerenciando los recursos de la manera mas adecuada y ser eficaz atendiendo y priorizando las necesidades sociales mediante respuestas generadoras de una mejor calidad de vida.

Complejidad de la planificación y el control

Base estructural rígida

Economía dependiente

Incremento en el gasto público

I
M
P
U
L
S
A
R

Fortalecer capacidad para administrar recursos y reducir el gasto público

Modificar estructura del estado

Planes estratégicos

Sistema de
planificación y
control

Procesos
y
Actividades

Soporte a la
administración
activa en su
desempeño
financiero

Aplicar Instrumentos



Generar Iniciativas



Resultados parciales

Cumplimiento progresivo

Ejerciendo

Planificación

Metas

Control Previo y
Concomitante

Se genera información de calidad, útil y confiable para la toma de decisiones, para evaluar la gestión, revisar las metas y estrategias, afianzando las políticas.

Contando con una retroalimentación constante del proceso de acción en el ámbito financiero

Esto nos conduce a la esencia de la investigación, la cual plantea la necesidad de contar con un sistema de planificación y control de gestión integrado

Soporte necesario a la gerencia del ente público para que pueda conocer y analizar su desempeño en el manejo de los recursos y así direccionar los procesos en el sentido mas acertado, considerando el binomio eficiencia-eficacia.

Este soporte se pretende orientar al ámbito de los municipios, como células de la gestión gubernamental, potenciales generadores de ingresos, con un manejo individualizado de recursos propios, sustentado en ordenanzas que deben ajustarse a cada comunidad,

Este sistema de planificación y control de gestión, debe ser concebido, entendiendo que un modelo integral de planificación y medición de gestión supone una visión sistémica de la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida, como caso de estudio,

Objetivos de la Investigación:

Objetivos General

Presentar actividades para el ejercicio de la planificación y el control de gestión a fin de permitir la toma de decisiones sobre información confiable, oportuna, permanente y transparente, en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida

Objetivos Específicos

Identificar los aspectos relativos a la planificación en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida

Determinar la vinculación entre las diferentes unidades ejecutoras de la gestión pública en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida

Consultar la percepción de los funcionarios sobre la orientación estratégica de la gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida, y su correspondencia con la gerencia de recursos.

Considerar los elementos legales referentes al control y evaluación de gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida

Proponer criterios y acciones para establecer un sistema planificación y control de gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida.

Justificación de la Investigación

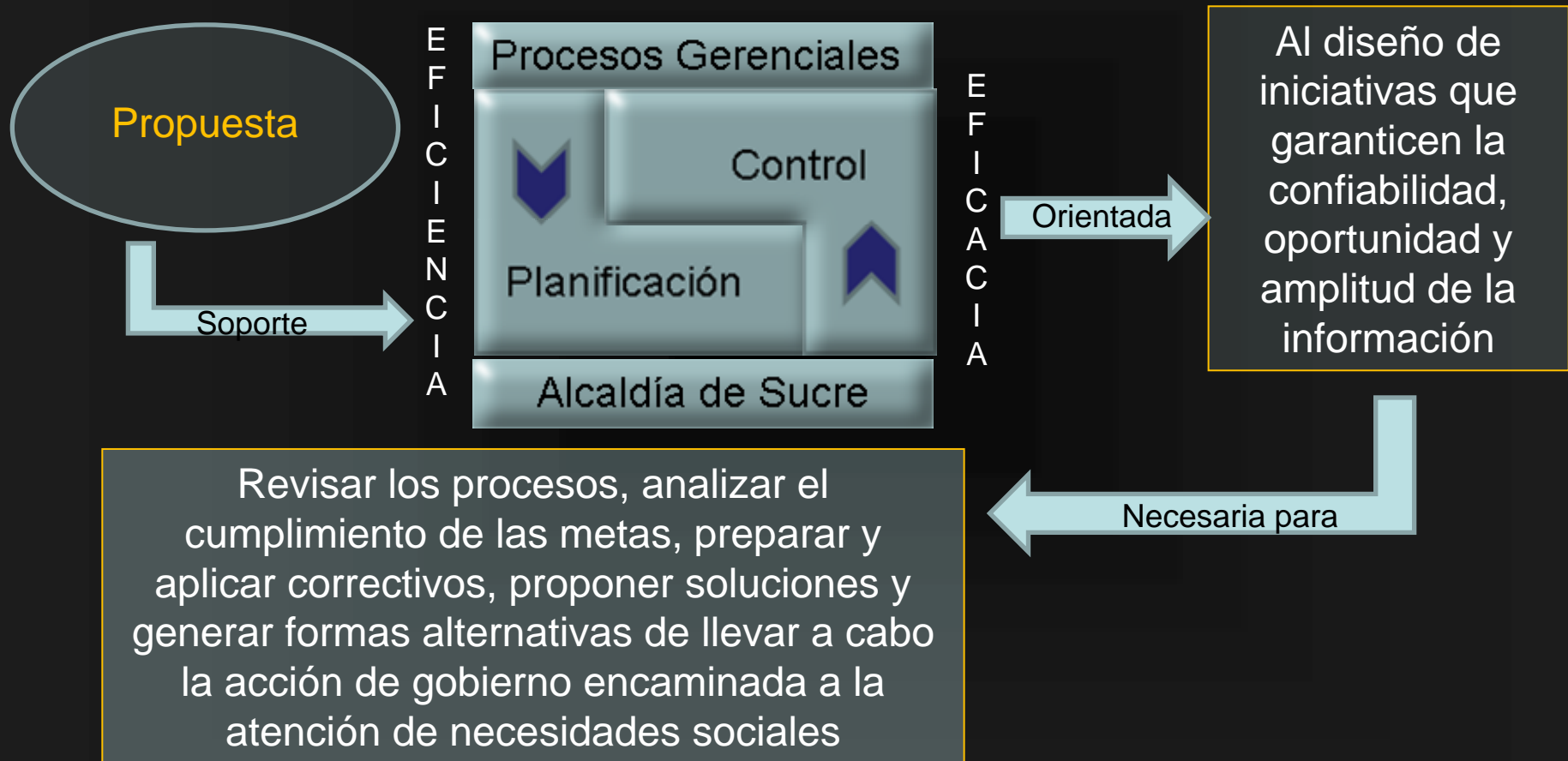
Diversos países en Latinoamérica evalúan la planificación, el control y la contabilidad mediante un solo órgano y otros que mantienen separadas dichas funciones.

Venezuela, como parte del escenario latinoamericano, se ha vinculado a las propuestas de cambio y realizado esfuerzos para diseñar estrategias de planificación y control integrando herramientas de control interno y externo.

Es propicio el momento para generar soporte a la intencionalidad de mejorar la acción de planificación y control y reforzar de esta manera los procesos internos, sustentados en adecuados sistemas de planificación y control interno basados en normas, principios y disposiciones legales, con instrumentos integrales de control de gestión en el desempeño financiero de los entes gubernamentales

Justificación de la Investigación

La acción gubernamental es muy amplia y abarca todo el territorio nacional, considerando esta amplitud se hace pertinente tomar las células mas pequeñas de gobierno y en las cuales se construye la base comunitaria: Los Municipios



Justificación de la Investigación

Nuevas figuras constitutivas de las bases sociales comunitarias



Orientación eficiente en el manejo de los recursos

Incorporación de creatividad e innovación

Contribuir a la solución de problemas concretos presentes en la Alcaldía del Municipio Sucre, su adecuado funcionamiento redundará en una mejor atención de las necesidades colectivas y en el bien común de sus comunidades.

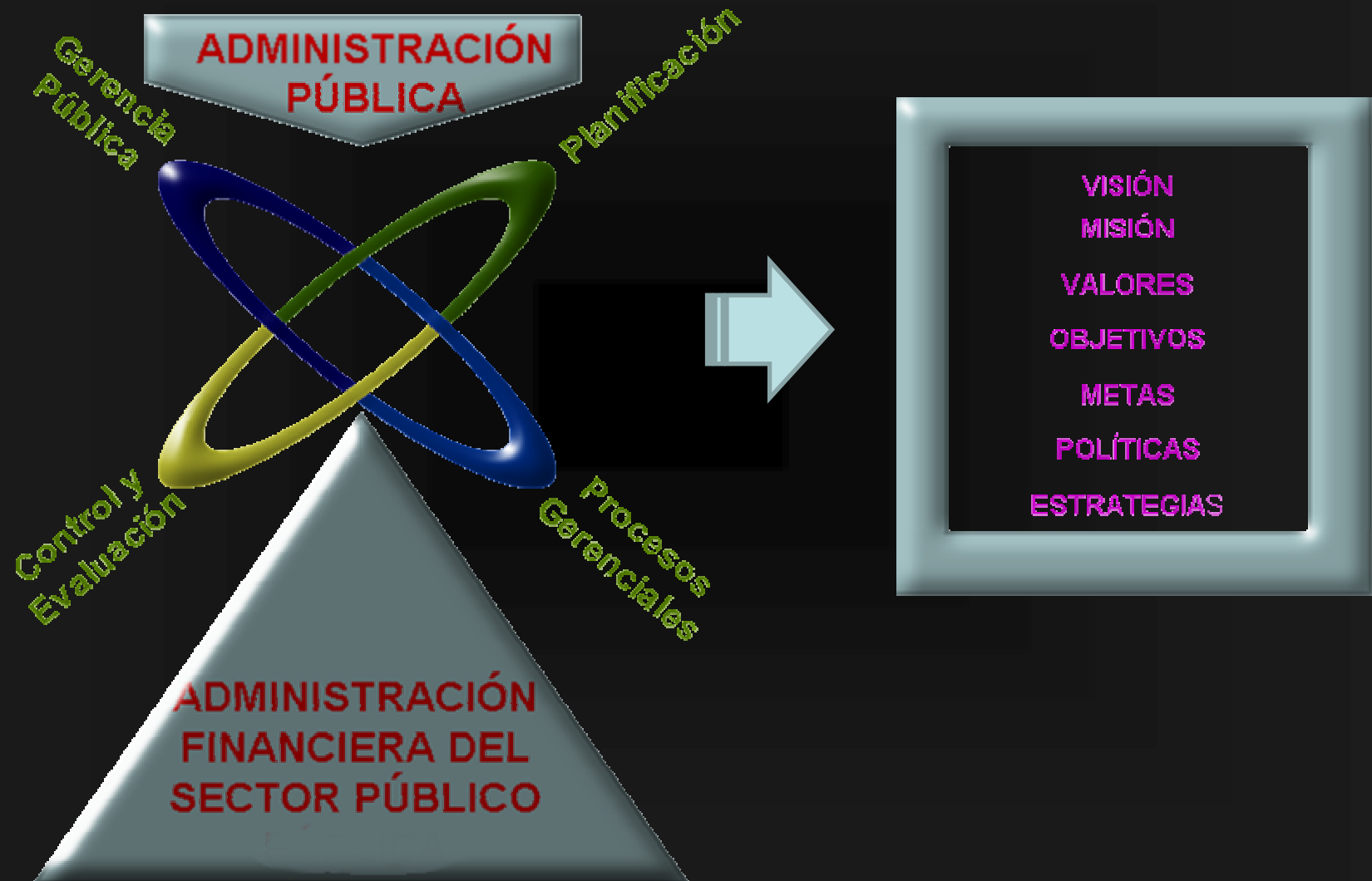
Se constituya en un aporte para otros estudios vinculados al sector público, por su importancia en la generación de empleo, la redistribución del dinero circulante mediante la ejecución del gasto público, la potenciación de las áreas de influencia, como ejes de crecimiento y estímulo a micro pequeñas y medianas empresas, cooperativas, aldeas comunales y demás iniciativas de fortalecimiento de las economías locales.

Investigación que presenten las actividades necesarias para desarrollar un Sistema de Planificación y Control de Gestión en el Sector Público a ser aplicable en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida.

Que hacen referencia al ejercicio de la planificación y el control y exponen la gran necesidad de contar con un sistema de planificación e indicadores de control integral para lograr atender las necesidades reales de la comunidad y al mismo tiempo alcanzar mayores niveles de eficiencia y productividad.

Diseñar un sistema ágil y oportuno de planificación, seguimiento y control de los recursos y egresos que permitan a las autoridades y al público en general conocer la evolución de la gestión en cualquier momento de la misma, para poder ejecutar los correctivos necesarios.

CONSTRUCTOS



INICIATIVAS PARA EL EJERCICIO DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO
CASO DE ESTUDIO: MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO MÉRIDA

Registro de Información Documental
 Identificación de antecedentes vinculados con la investigación, aspectos comunes.
 Revisión bibliográfica, hemerográfica, normativa y documental



Delimitación de la investigación:
 Identificación del objetivo de interés:
 Planificación y control de gestión
 Finalidad de investigación: Sistema
 Planificación y control de gestión
 Diseño mixto: Investigación documental y de campo.



Caso de estudio:
 Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Mérida



Informantes clave:
 Alcalde y Directores



Planteamiento y formulación del Problema



Pertinencia de la investigación



Constructos de la investigación



Propuesta Conclusiones y las Recomendaciones



Actividades necesarias para el informe:

- Selección del tema e identificación de fuentes de información
- Consulta de fuentes
- Recolección y clasificación de datos
- Análisis univariado e interpretación de información



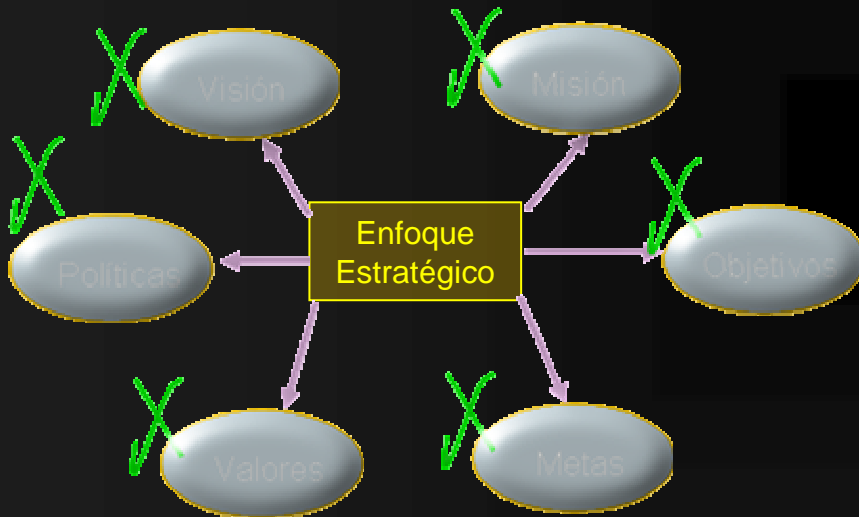
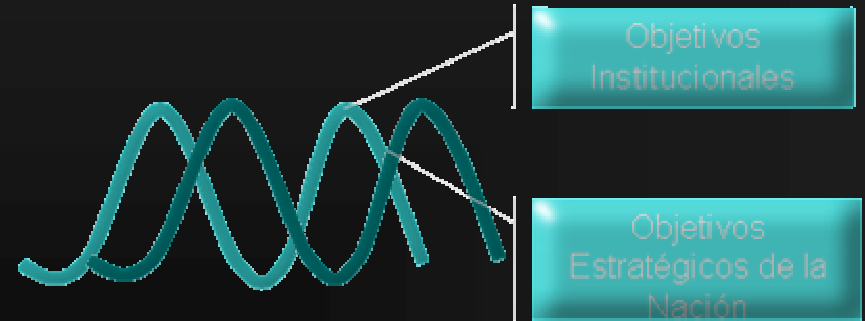
Instrumento:
 Guía de observación documental
Técnica:
 Observación documental



Instrumento:
 Cuestionario
Técnica:
 Encuesta

Objetivo 1. Identificar los aspectos relativos a la planificación en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida.

Desconocimiento de planes a largo plazo.
Ignoran el P:D.E.S.N. y el P.D.M

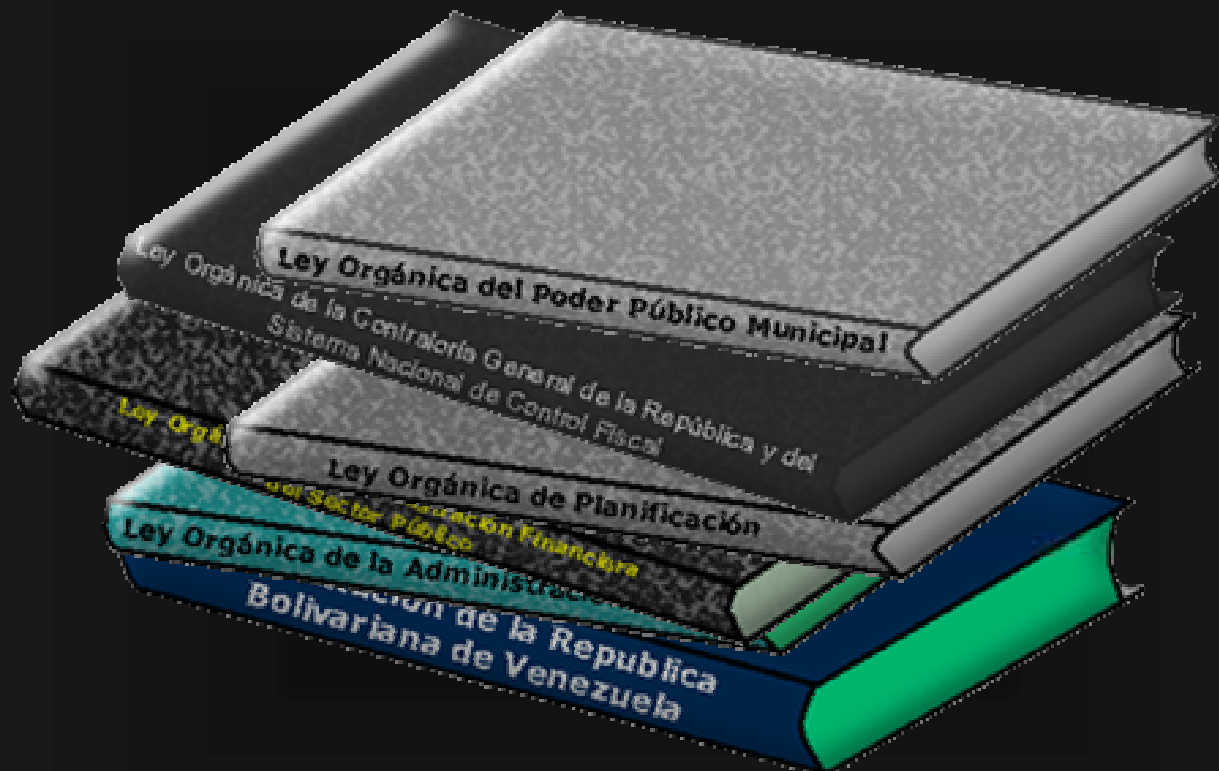


Plan Desarrollo Municipal

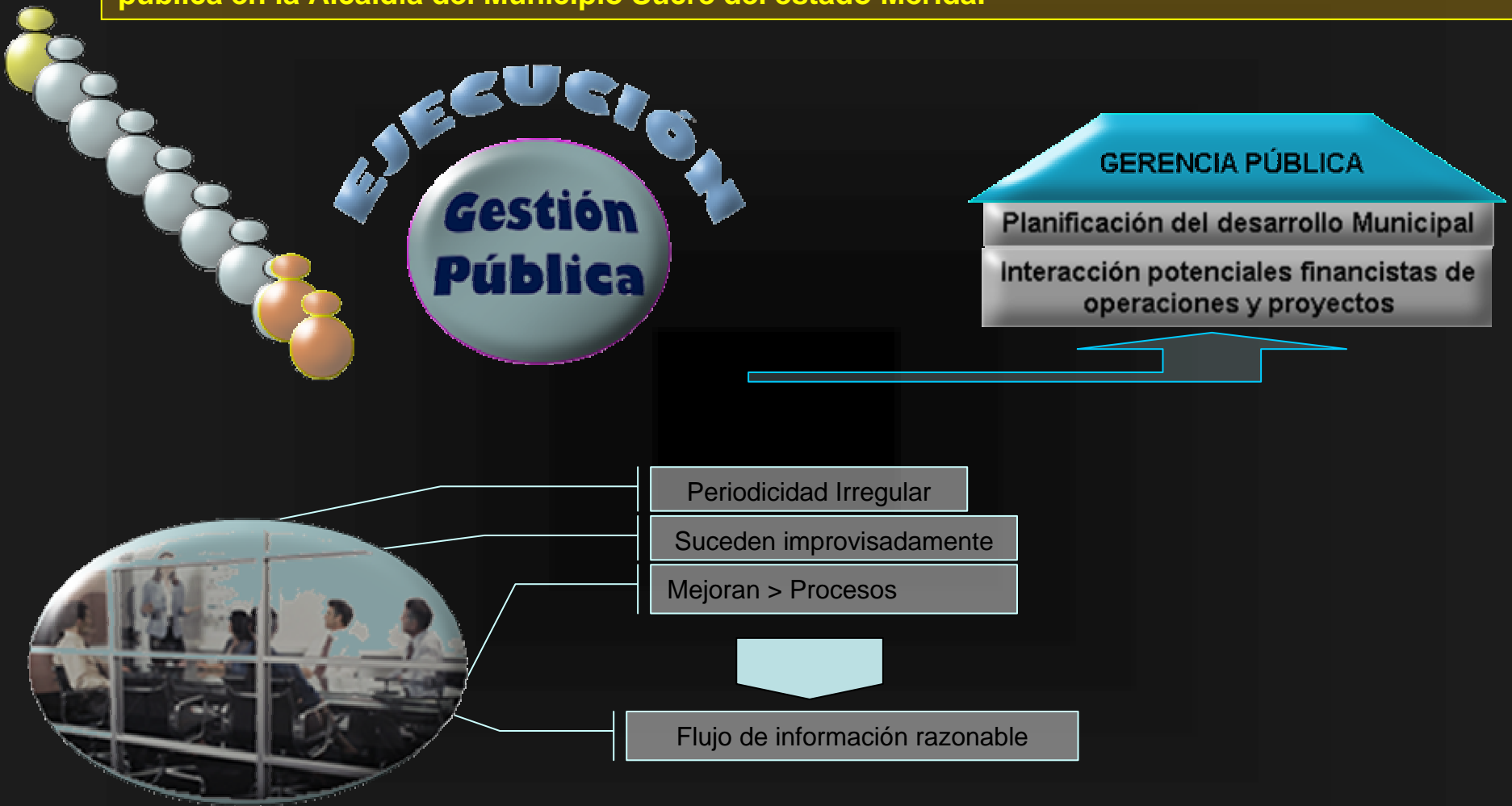
Plan Operativo Anual



Objetivo 2. Considerar los elementos legales referentes al control y evaluación de gestión financiera en la Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Mérida.



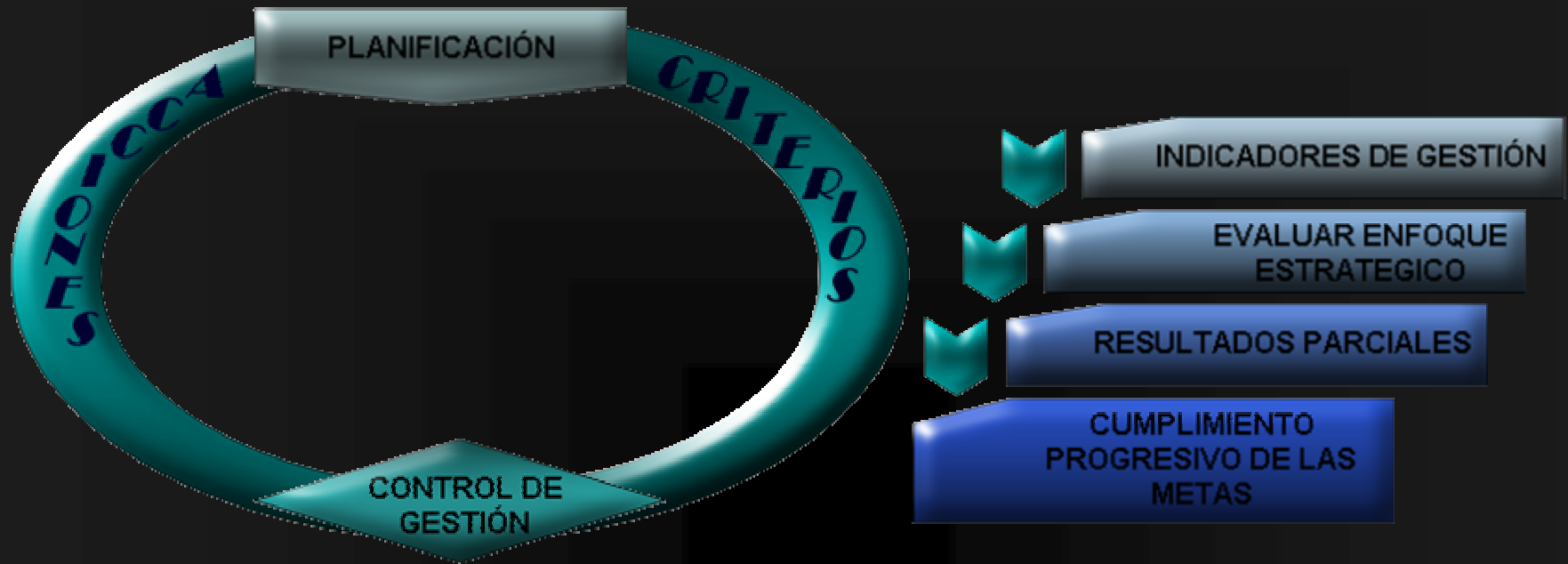
Objetivo 3. Determinar la vinculación entre las diferentes unidades ejecutoras de la gestión pública en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida.



Objetivo 4. Consultar la percepción de los funcionarios sobre la orientación estratégica en la gestión de la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida y su correspondencia con la gerencia de recursos.



Objetivo 5. Criterios y Acciones para la planificación y el control de gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida



- La administración municipal mejoraría continuamente.
- De no corregirse las debilidades se podrían comprometer los intereses del colectivo.
- Se realizaría una mejor gestión municipal.
- Se tendrían objetivos y metas plenamente identificados.

¿Cuáles criterios y acciones deben considerarse para establecer un sistema de planificación y control de la gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida?

Las serias debilidades detectadas en la planificación y control de los recursos en la Alcaldía estudiada.

La normativa jurídica vigente en materia de planificación y control, abordada en el marco teórico



La presión de la sociedad por disponer de mejores instituciones públicas y el creciente fomento de mecanismos de participación como la contraloría social

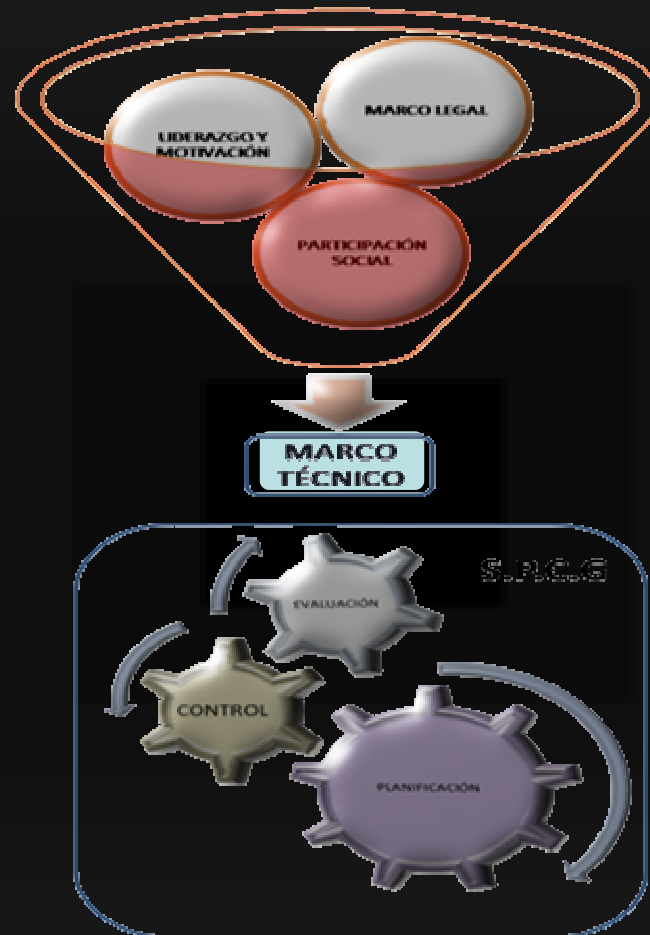


Adecuar la gestión pública de la Alcaldía del Municipio Sucre con la finalidad de ejercer un mejor gobierno, que permita la satisfacción de las necesidades de las comunidades, a través de una eficiente prestación de servicios.

Criterios estratégicos que deben observarse para establecer un sistema de planificación y control de gestión.

Marco Legal. Considerar el conjunto de normas constitucionales y orgánicas que orientan la gestión pública en esta materia.

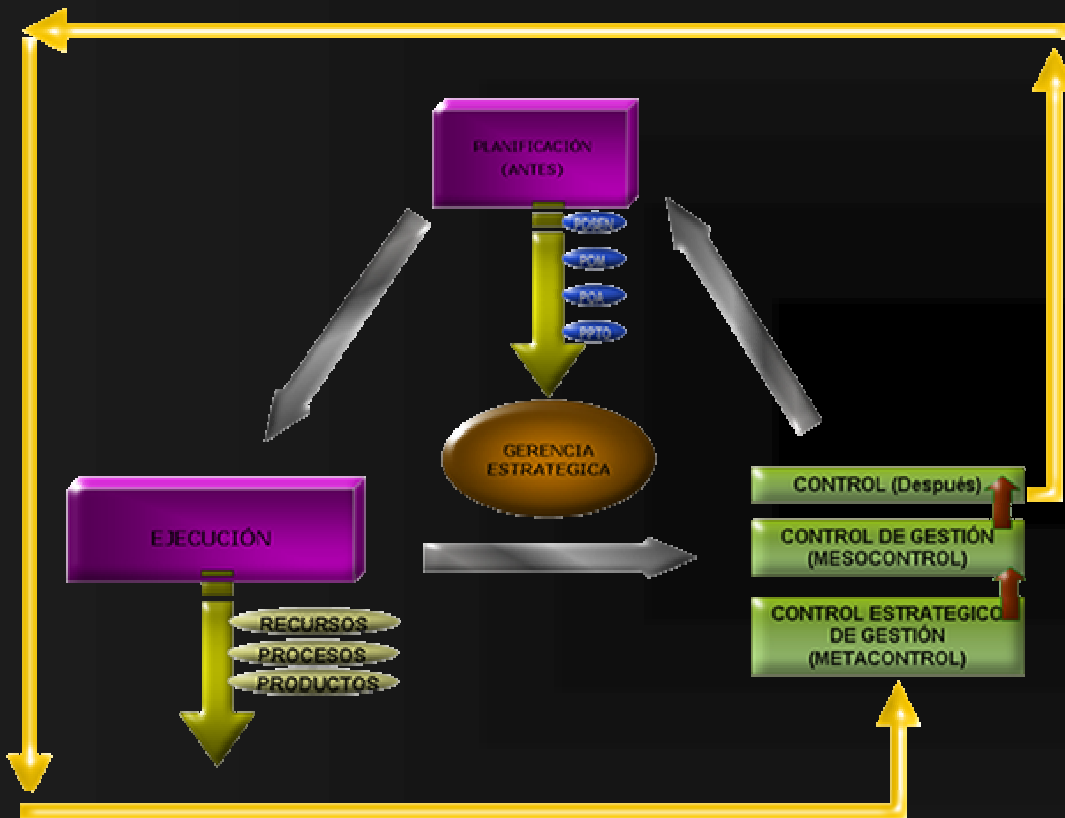
Participación social. Se debe considerar la participación de las comunidades organizadas, no sólo por ser un indicativo legal, sino también para asegurar la pertinencia de la gestión.



Liderazgo y motivación. Debe velar por la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos, tiene la atribución directa de establecer y mantener un sistema de planificación y control de gestión, con el apoyo técnico de sus directivos, y en tal sentido, debe guiar a sus colaboradores hacia la consecución de este fin.

Marco técnico: Debe desarrollarse desde el punto de vista técnico a partir de la revisión de prácticas de alcaldías que cuentan ya años de experiencia acumulada en la materia, del marco teórico abordado en esta investigación y en consideración con las acciones que en adelante se plantean.

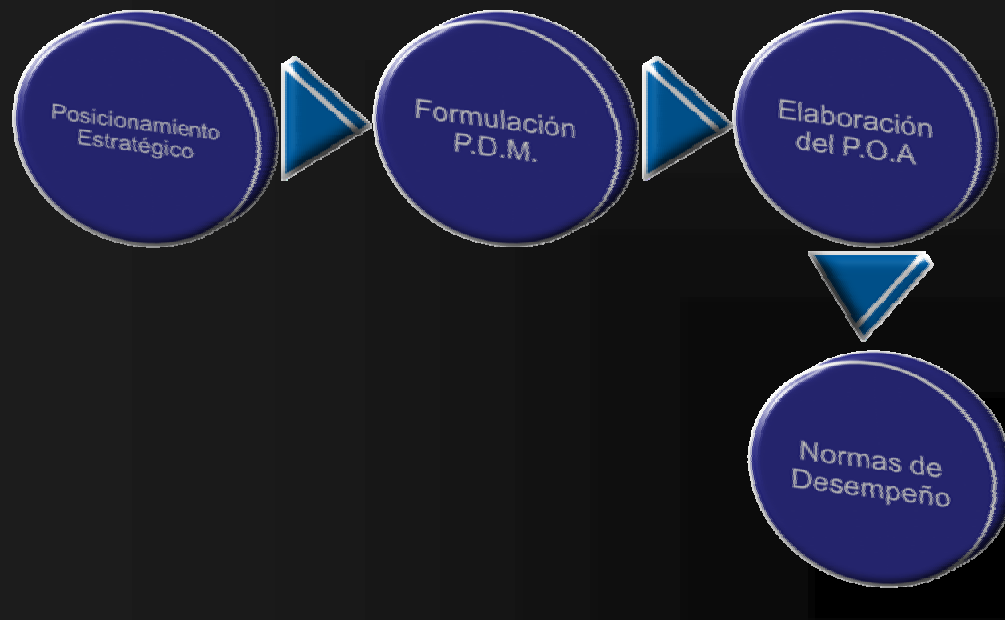
Modelo de sistema de planificación y control de la gestión (SPCG) a ser aplicable a la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida



Los resultados de la investigación efectuada demuestran que en la Alcaldía la labor de planificación se ha visto reducida a la elaboración de un presupuesto municipal.

El control de gestión y la planificación estratégica, son procesos que continuamente se retroalimentan. Es decir, el sistema de control de gestión de una organización debe derivarse de y ser dirigido hacia la estrategia escogida en el proceso de planificación.

Acciones necesarias para el diseño y puesta en marcha de un sistema de planificación y control de la gestión (SPCG) en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida



Posicionamiento Estratégico: Identificar su misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y valores. La primera actividad necesaria es la preparación, redacción, transmisión e internalización de los elementos mencionados

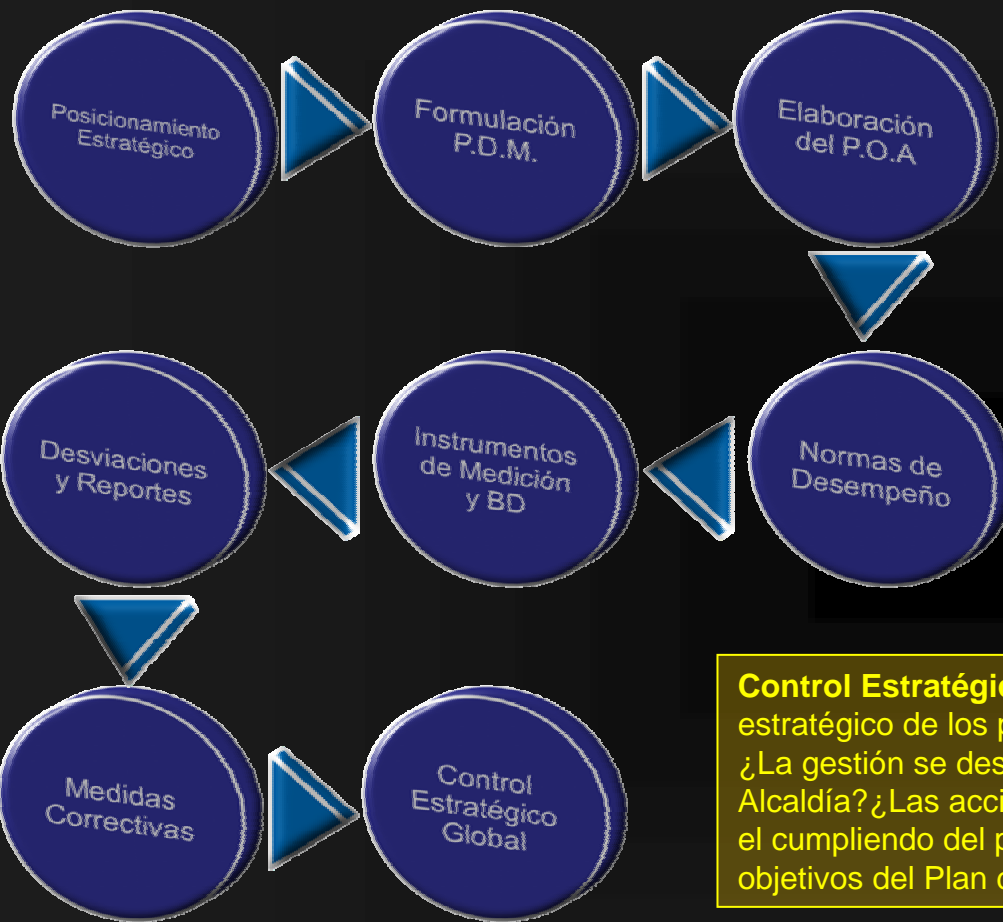
Formulación PDM. Instrumento de la planificación a través del cual se organiza y orienta el cumplimiento del programa de gobierno de manera coordinada entre la comunidad y la Alcaldía.

Elaboración del Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto para cada ejercicio fiscal. A través de él, el esfuerzo de planificación operativa se traduce a la conformación de una matriz de doble entrada.

El presupuesto tiene como propósito desagregar la asignación financiera de los programas y proyectos, en concordancia con la estimación de recursos humanos, materiales y servicios necesarios para su cumplimiento.

Diseño de normas de desempeño. Es necesaria la incorporación de indicadores de gestión para la evaluación y el conocimiento del progreso de las metas, es necesario dotar a la alcaldía de indicadores de **Eficacia, Eficiencia, Economía, Calidad y de Impacto de la gestión.**

Acciones necesarias para el diseño y puesta en marcha de un sistema de planificación y control de la gestión (SPCG) en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida



Instrumentos de medición y BD. Las variables que forman parte de los indicadores son objeto de medición y valoración,. Dicha medición se debe procesar y almacenar para que sirva de alimentación al sistema para la evaluación y toma de decisiones sobre el avance físico o financiero de los programas y proyectos.

Desviaciones y reportes. Comprende la comparación, en términos físicos y financieros de lo programado y lo ejecutado, para un determinado periodo. Deben establecerse formas prediseñadas para lograrlo, y ser plasmados en reportes de gestión

Medidas correctivas. No tiene sentido lo anteriormente plasmado si no se consideran las acciones pertinentes para corregir las desviaciones negativas y se trabaja para que no se repitan.

Control Estratégico Global (metacontrol). Se relaciona con el control estratégico de los planes en un plano superior, y responde a las preguntas: ¿La gestión se desarrolló acorde con la misión- visión y políticas de la Alcaldía? ¿Las acciones ejecutadas a nivel operativo apoyaron y favorecieron el cumplimiento del plan de desarrollo municipal? ¿Se cumple así con los objetivos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación? .

La planificación es una herramienta imprescindible en el logro de los objetivos de cualquier organización, el sector público no escapa de esta realidad y para poder cumplir con sus objetivos primordiales que son la prestación de servicio a la colectividad y la correcta administración de sus recursos, es necesario contar con la planificación como elemento principal de arranque.

Al disponer las organizaciones públicas de la planificación estratégica como herramienta de trabajo, las dota de un conjunto de instrumentos metodológicos para concretar y seguir los objetivos y metas de la organización.

Es por ello que la planificación estratégica se debe entender como un modelo gerencial, donde la organización se adecue a su entorno, genere valores y establezca una orientación que permita a quien la confeccione conseguir consolidar su misión.

En la Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Mérida existe un desconocimiento sobre los planes a largo plazo obligantes a los entes y órganos del sector público, se observa que el cuerpo directivo de esta organización no tiene claro cuales son sus objetivos, ni los de la alcaldía. Además de ello con la información recolectada, se determinó que una elevada proporción de los encuestados advierte que en dicha alcaldía no se opera bajo una dimensión estratégica, esto nos conduce a señalar que no existe ningún tipo de planificación y que operan como se evidenció, siguiendo los lineamientos que dicta la ordenanza presupuestaria.

La Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Mérida:

No diseña planes estratégicos ni operativos, ni aplica estrategias para optimizar los recursos.

Tampoco considera los elementos legales referidos a la planificación, control y evaluación de la gestión pública.

Presenta debilidades en cuanto a la vinculación de las diferentes unidades ejecutoras de la gestión pública, debilidades que pueden ser corregidas para transformarse en fortalezas.

La mayor parte de los directivos considera que la gestión carece de orientación estratégica, y esto se plasma en la percepción que se tiene sobre la gerencia de recursos.

Destaca el hecho que la mayoría de los encuestados se inclina hacia la imperiosa necesidad de diseñar criterios que orienten la constitución de un sistema de planificación y control de gestión y de instaurar acciones para llevar una planificación adecuada y en consecuencia incorporar indicadores de gestión que evalúen y corrijan las debilidades a tiempo y pueda mejorar el control de la gestión en la Alcaldía del Municipio Sucre del Estado Mérida

Considerando la normativa legal vigente, la cual establece responsabilidades a los municipios en lo referente a la planificación de las actividades y el control de su gestión, las aspiraciones de las comunidades a que el municipio de respuestas adecuadas en la prestación de servicios y las carencias demostradas en la actuación de la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida en los resultados de la investigación, se recomienda:

- a) Diseñar e implantar un sistema de planificación y control de gestión, considerando los criterios estratégicos
- b) Seguir las acciones necesarias para el diseño y puesta en marcha de un sistema de planificación y control de la gestión (SPCG) en la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida
- c) Adecuar una unidad administrativa para llevar acabo la función de control gestión. Si este no es posible desde la óptica financiera, dichas funciones deben ser asignadas a un funcionario de la Alcaldía del Municipio Sucre del estado Mérida.
- d) Estimular mecanismos de participación ciudadana que conduzcan a involucran a los habitantes de las comunidades del municipio Sucre, en las funciones de planificación y control de la gestión local.
- e) Estructurar convenios de asistencia técnica entre los municipios y con instituciones que poseen experiencias acumuladas en la materia, como la Universidad de Los Andes a través del Postgrado en Ciencias Contables.

Gracias ...