

ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA VINCULACIÓN DE LOS PLANES OPERATIVOS Y EL PRESUPUESTO EN LA FUNDACIÓN CIEPE

Chirinos Palencia, Thais Margarita ¹

RESUMEN

Los planes operativos representan la planificación a corto plazo generalmente a un año, realizada por los órganos y entes del poder público con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas trazados en los planes estratégicos. Su importancia radica en que a través de los planes y el presupuesto, el Estado puede dar respuesta a las demandas de los ciudadanos. Por ello, el propósito general de esta investigación es: Diseñar Estrategias para mejorar la vinculación del plan operativo anual y el presupuesto en la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Experimental Agroindustrial (CIEPE). Este estudio está enmarcado en una investigación de tipo proyectiva. Con los resultados obtenidos, se diseñó la propuesta la cual contiene los aspectos técnicos que la Fundación CIEPE debe fortalecer para implementar eficientemente la técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas que garanticen la vinculación de los planes y el presupuesto para alcanzar las metas programadas.

Palabras claves: Plan Operativo, Presupuesto, Técnicas Presupuestarias, Presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.

STRATEGIES TO IMPROVE THE INVOLVEMENT OF OPERATIONAL PLANS AND BUDGET IN FUNDACIÓN CIEPE

ABSTRACT

Operational plans represent short-term planning usually a year by the agencies and entities of public power in order to realize the projects, resources, objectives and goals outlined in the strategic plans. Its importance lies in that through plans and budget the state can respond to the demands of citizens. Therefore, the general purpose of this research is to design strategies to improve the bonding of the annual operating plan and budget at Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE). This study is framed in an investigation of projective type. With the results of the proposal which contains the technical aspects that CIEPE Foundation should be strengthened to effectively implement the technique budget and centralized projects linking actions to ensure plans and budget to achieve goals programmed designed.

Key Words: Operating Plan, Budget, Budgeting Techniques, Projects budget and centralized actions

¹ Doctorado en Ciencias del Desarrollo Estratégico - Universidad Bolivariana de Venezuela (Edo. Yaracuy)

1. Introducción

Uno de los problemas que se han presentado en las instituciones públicas venezolanas ha sido el incumplimiento de las metas establecidas en los planes institucionales, esto puede ser debido a varios factores entre los cuales pueden mencionarse: La falta de integración entre el plan y el presupuesto, debilidades en la formulación de los proyectos, la capacidad de las instituciones públicas, desarticulación entre los diferentes organismos públicos, carencia de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, la ética de servidores públicos, la aplicación de modelos gerenciales burocráticos, la baja capacidad de innovación, entre otros; generando como consecuencias, inadecuada asistencia a los problemas de la sociedad, disminución de la credibilidad por parte del ciudadano sobre las instituciones gubernamentales, bienes y servicios insatisfechos, generando bajo impacto económico y social.

Entre los esfuerzos que han realizado los gobiernos para mejorar la gestión de las instituciones, está el cambio de las técnicas utilizadas para elaborar los planes y los presupuestos con la finalidad de incrementar la eficiencia y dar respuestas a las necesidades de los ciudadanos. En Venezuela se implementó la técnica de presupuestos por proyectos y acciones centralizadas a partir del año 2006. El Presupuesto por Proyectos es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos, a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la Nación, expresados en los respectivos Planes Anuales; además coordinar, controlar y evaluar su ejecución. (ONAPRE, 2006: 63).

En el año 2012 se realizó una investigación titulada *Estrategias para viabilizar la formulación de planes operativos y el presupuesto de la Fundación CIEPE*. Con la finalidad de analizar el proceso de plan operativo- y el presupuesto tomando en cuenta de que ya habían transcurrido seis años desde que se comenzó a implementar la nueva técnica presupuestaria en sustitución de la anterior técnica de presupuesto por programas la cual estuvo vigente en Venezuela por aproximadamente 40 años.

2. Planteamiento del Problema

La técnica de presupuesto por programas en la práctica no tenía una relación directa con los planes operativos, puesto que en el plan se describían un conjunto de acciones asociadas a la producción o prestación de servicios y en el presupuesto se asignaban los recursos a los programas y unidades ejecutoras, lo que hacía imposible atribuir los costos y gastos a una acción específica del plan. (Castillo, 2007). Lo señalado por este autor puede ser la causa de que el 12 de agosto de 2005 se publicara en Gaceta Extraordinaria N° 5781, la modificación del Reglamento N° 1 de la Ley orgánica de

administración financiera del sector público, sobre el sistema presupuestario, donde se cambió la metodología de presupuesto por programas por la actual técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizada.

Se toma como caso práctico la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (Fundación CIEPE), tomando en cuenta que en una investigación anterior realizada a esta institución se diagnosticó que la vinculación plan – presupuesto se había logrado parcialmente en la fase de formulación existiendo debilidades en las fases de ejecución y seguimiento, lo cual repercute en el cumplimiento de las metas programadas de las instituciones públicas.

La Fundación CIEPE es un organismo adscrito al Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, que tiene como misión innovar y desarrollar soluciones para las necesidades de los diferentes actores del sector agroproductivo, a fin de fortalecer la seguridad y soberanía alimentaria a través de la investigación, acompañamiento, servicios analíticos y capacitación, con énfasis en los procesos agroindustriales, enmarcados en leyes, normas, lineamientos y estándares de calidad que afiancen el desarrollo sustentable de la nación. Para el año 2011 se logró una meta física de 66% y presupuestariamente en un 73%. Y Durante el año 2012 la meta física en un 100% y la meta presupuestaria-financiera en un 60%. (Memoria y cuenta Fundación CIEPE, 2011 y 2012).

Por lo tanto, de acuerdo al diagnóstico realizado se formula la siguiente interrogante de investigación: ¿Que estrategias se deben implementar para mejorar la vinculación del plan operativo anual y el presupuesto en la Fundación CIEPE?

3. Marco Teórico

3.1 Bases Teóricas

3.1.1 Plan Operativo Anual

De acuerdo al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2010 en línea), el plan operativo anual es una expresión de la planificación operativa de las instituciones que conforman al Ejecutivo Nacional. Esta bajo la responsabilidad de los ministerios y de sus organismos adscritos, incluir en este plan las actividades a corto plazo generalmente a un año que permitan ejecutar los planes estratégicos. Tomando en cuenta la definición anterior se puede decir que los planes operativos son aquellos donde se formulan las acciones que se deben desarrollar en cada periodo fiscal para que se vayan logrando las metas del plan estratégico.

Asimismo, el Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (2010), define el plan operativo anual como una propuesta específica de trabajo, un plan de acción a

corto plazo que presenta una o varias áreas responsables de un ente público. Permite definir, seleccionar y alinear las acciones, hacia objetivos y estrategias que responden de manera particular a los logros, objetivos y metas dentro del marco de una institución y que contribuye en virtud de su correspondencia a los objetivos estratégicos señalados en el plan de desarrollo de un sector.

La Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, en su artículo N° 52 define que:

Los planes operativos son aquellos formulados por los órganos y entes del poder público y las instancias de participación popular, sujetos a la presente Ley, con la finalidad de concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas, trazados en los planes estratégicos. Dichos planes tendrán vigencia durante el ejercicio fiscal, para el cual fueron formulados.

En resumen, se puede decir que el plan operativo anual no es más que la desagregación del plan estratégico, por parte de las unidades ejecutoras que integran la organización que sirve para definir los objetivos a corto plazo y la manera de alcanzarlos que debe seguir cada unidad. En el plan operativo anual se traduce el objetivo general y la estrategia organizacional en las actividades que día a día se deben realizar para cumplir con los objetivos propuestos.

3.1.2 Técnicas presupuestarias aplicadas en Venezuela

En Venezuela se han utilizado tres técnicas que son: presupuesto tradicional (1950-1970), presupuesto por programas (1971-2005) y presupuesto por proyectos (a partir del 2006). En esta investigación se realizará mayor énfasis en el presupuesto por proyectos por ser tema central de la investigación.

Cuadro 1. Comparación de las técnicas presupuestarias

Presupuesto Tradicional	Presupuesto por Programas	Presupuesto por Proyectos
Instrumento técnico administrativo mas no gerencial	Herramienta técnica gerencial y estratégica que vincula plan y presupuesto	Instrumentos técnico, estratégico y político.
Estructura el volumen de gastos asignados por partida presupuestaria: concepto y monto en unidades monetarias	Racionaliza el uso de los recursos en función de objetivos, metas y programas	Asigna y distribuye recursos públicos a través de proyectos alineados a las políticas y planes

Hace énfasis a lo que el gobierno compra para desarrollar sus actividades más que en la realización y logros	Establece figura de la operación que vincula el plan con el presupuesto	Cada proyecto debe generar productos, resultados e impactos sociales
no permite su seguimiento y evaluación en función de productos, resultados, beneficios o impacto social	Identifica responsables por operación y facilita la petición y rendición de cuentas	Establece un sistema de clasificadores más sencillo e integrador.
	Focaliza la programación presupuestaria de la institución	Trasciende la frontera institucional
		Permite el seguimiento, evaluación, control, petición y rendición de cuentas
		Facilita la contraloría social

Fuente: Adalberto Zambrano Barrios (2006)

Haciendo una comparación entre las diferentes técnicas utilizadas en Venezuela y América latina, observamos que estos países enfrentan problemas para incrementar la productividad de la gestión pública y en base a ello se han visto en la necesidad de cambiar las antiguas técnica de presupuesto, por otras que se adapten mejor a los cambios que se les exigen actualmente a los gobiernos. Es así como surgen nuevas técnicas presupuestarias que apuntan hacia el seguimiento y evaluación de la gestión pública. Varios autores coinciden que en América Latina se ha avanzado en ciertos aspectos sin embargo todavía existen deficiencias en los sistemas de información de seguimiento y evaluación de los entes gubernamentales. Es por ello que la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas se debe fortalecer con mecanismos de medición y evaluación para lograr el cumplimiento de las metas.

3.1.3 Presupuesto por proyectos y acciones centralizadas

La ONAPRE (Oficina Nacional de Presupuesto Público, 2006) define el Presupuesto por Proyectos como un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos a los entes u organismos nacionales, estatales y municipales en función de las políticas y objetivos estratégicos de la nación expresados en los respectivos planes anuales, así como coordinar, controlar y evaluar su ejecución. Estableciendo la estructura presupuestaria de la siguiente manera:

Cuadro 2. Categorías Presupuestarias

1ra. Categoría	2da. Categoría	Distribución de ingresos y gastos
Proyectos	Acciones Específicas	Partidas
Acciones Centralizadas	Acciones Específicas	Partidas

Fuente propia: basada en los instructivos de la ONAPRE (2006)

El Proyecto, desde el punto de vista presupuestario, será la expresión sistematizada de un conjunto de acciones y recursos que permitan en un tiempo determinado, el logro de un resultado específico para el cual fue concebido. Este resultado puede estar dirigido a satisfacer las necesidades y demandas de la población o mejorar los procesos y sistemas de trabajo de la institución o del sector público en su conjunto. Los proyectos representarán la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos. Las acciones específicas de los proyectos son categorías de segundo nivel, conformada por aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado esperado, por lo tanto estas acciones serán determinadas por las personas responsables de la formulación y ejecución del proyecto.

Las Acciones Centralizadas: comprenden todo uso de recursos reales y financieros que no es posible definir en términos de proyectos, por no poder asociarse directamente a un único proyecto, pero que son necesarios para garantizar el funcionamiento de las instituciones públicas así como el cumplimiento de otros compromisos de Estado. Las acciones específicas, de las acciones centralizadas detallan las actividades que realiza la institución en pro del funcionamiento, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Los créditos presupuestarios asignados a las acciones específicas suman a las categorías presupuestarias de mayor nivel al cual están asociadas.

Tanto las acciones centralizadas como sus correspondientes acciones específicas están predeterminadas por la ONAPRE y el Ministerio del poder popular para la planificación y desarrollo, las cuales se detallan a continuación.

1. *Desarrollo y coordinación de los gastos de los trabajadores*: Son acciones que permiten la administración de los recursos asignados a los gastos de los trabajadores, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y las convenciones colectivas de trabajo.
2. *Gestión Administrativa*: Son actividades relacionadas con el funcionamiento institucional, excepto las que corresponden a la dirección y coordinación de los gastos de los trabajadores.

3. *Previsión y protección social:* Esta acción permite la administración de los recursos asignados a los gastos de los pensionados y jubilados, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y las convenciones colectivas de trabajo.
4. *Otras:* Previa autorización del Ministerio del poder popular para la planificación y desarrollo se podrán crear otras acciones centralizadas, para aquellos gastos que no puedan ser incorporados en las definidas anteriormente, para el registro de todas aquellas acciones que responden al cumplimiento de la misión y funciones asignadas en la ley Orgánica de administración pública nacional y otras disposiciones legales.

Podemos resumir, que la concepción del presupuesto por proyectos y acciones centralizadas está dirigido a la asignación de recursos a los entes gubernamentales, los cuales deben presentar proyectos cuya finalidad sea la de solventar un problema o necesidad de la población, en estos términos se asignarán los recursos para cumplir con las metas establecidas en el proyecto. Mientras que en las acciones centralizadas se asignaran recursos correspondientes al manejo administrativo y funcional de la institución que no pueden ser asignados a un proyecto en específico.

El presupuesto por proyectos es un enfoque, un método y una técnica para asignar recursos en función de productos y resultados sociales, en unidades de tiempos acotadas, en espacios sociales concretos (y en espacios organizacionales cuando la aplicación se justifique por los resultados sociales) y con responsables definidos. (Zambrano, K 2006: 344).

Este autor afirma que a diferencia de otras modalidades presupuestarias, el presupuesto por proyectos no asigna recursos a programas, objetivos, actividades, tareas, instituciones o unidades administrativas, sino a los proyectos seleccionados en los cuales los resultados sociales tienen determinación constitucional y legal, y son el criterio central para establecer la relación costo-beneficio.

3.2 Vinculación del plan operativo anual con el presupuesto por proyectos y acciones centralizadas

Tanto el presupuesto como el plan operativo, son herramientas de planificación en la administración pública, el presupuesto es un plan que se realiza de manera cuantitativa y en el plan operativo de manera cualitativa, por lo que es importante que haya una vinculación directa en estos dos planes. La ONAPRE (2006 en línea) afirma que la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas permite la vinculación efectiva del plan operativo con el presupuesto, simplifica la estructura presupuestaria, permite visualizar y analizar las variables requeridas para la toma de decisiones en todas las etapas del proceso presupuestario, facilita la gestión pública en función de las políticas y objetivos estratégicos de la nación. Por otro lado, Zambrano (op cit) define la vinculación del plan y el presupuesto a través del siguiente esquema:

Cuadro 3. Proceso de programación presupuestaria

Plan Operativo Anual	Presupuesto
Metas del Plan Operativo Anual	Objetivos Específicos Presupuestarios
Propósitos medibles que permitan alcanzar el objetivo específico	Metas Presupuestarias
Acciones Específicas a través de las cuales se alcanzan las metas del plan	Acciones Presupuestarias
Acciones (Naturaleza y Volumen)	Identificación y evaluación de las actividades de la organización
Insumos (Cantidad y Calidad)	Insumos Físicos
Base de Cálculos (Precio de Insumos) Inflación	Expresión financiera
Personas Responsables de alcanzar las metas del plan	Responsables de ejecutar acciones y alcanzar objetivos específicos y metas

Fuente Adalberto Zambrano Barrios (2006)

La importancia de la vinculación entre el plan y el presupuesto radica principalmente en que permite alinear las metas del plan con los recursos financieros necesarios para su ejecución, por lo tanto al no existir una vinculación efectiva entre el plan y el presupuesto se corre el riesgo de que en la ejecución del plan no se cuenten con los recursos financieros para alcanzar las metas o viceversa puede existir sobreestimación de recursos en relación a la cantidad de metas programadas. Es por ello, que la formulación tanto del plan como del presupuesto debe ser un proceso sistemático donde se definan las acciones específicas para lograr las metas, establecer volúmenes de trabajo medibles que no se confundan con actividades rutinarias, cuantificar la cantidad de metas que deseamos alcanzar y en base a las tres funciones anteriores estimar los ingresos y egresos que se requieren para la ejecución efectiva del plan.

4. Marco Metodológico

4.1 Tipo de Investigación.

La presente investigación es de tipo proyectiva ya que en la misma se presenta la propuesta de unas estrategias para mejorar la vinculación de los planes y el presupuesto en la Fundación CIEPE. La investigación proyectiva es definida como la que “intenta proponer soluciones a una situación determinada de un proceso previo de

investigación implica proponer alternativas de cambios, mas no necesariamente ejecutar la propuesta”. (Hurtado, 2008:85).

4.2 Población y Muestra

La población objeto de estudio estará constituida por quince (15) personas que laboran en la Fundación CIEPE, que a saber son: diez (10) jefes de divisiones del área de investigación, que son los responsables de elaborar los proyectos que se incluyen en el POA y cinco (5) jefes de oficina correspondiente al área administrativa que son los responsables de planificar las actividades de funcionamiento y apoyo que no pueden ser imputables a un proyecto en específico, sino en las acciones centralizadas del plan.

La muestra es una fracción representativa de una población o de un universo estadístico. En esta investigación se realizó el muestreo exhaustivo, definido como aquel que abarca toda la población y no únicamente una parte de ella, debido al reducido número de éstas quedando conformada por los 15 jefes tanto del área de investigación como del área administrativa de la Fundación CIEPE.

4.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos son dos cuestionarios, uno para ser aplicado a los jefes de divisiones y elaboran los proyectos de la Fundación CIEPE, el otro cuestionario será aplicado a los jefes de las áreas administrativas, estos cuestionarios se formularon partiendo de las siguientes dimensiones de análisis: Lineamientos; Proyectos; Acción Centralizada; Formulación del POA y del Presupuesto; Seguimiento a los Planes y al Presupuesto. Los cuestionarios tuvieron preguntas de orden cerrado utilizando la escala de tipo Likert.

5. Análisis e Interpretación de los resultados

Los datos recolectados fueron organizados y analizados a través de gráficos de frecuencia, ya que estos se encargan de describir las variables para darle un sentido más amplio a los resultados obtenidos. La interpretación se realizó por medio de la frecuencia relativa de los datos que arrojaron los instrumentos aplicados a la muestra elegida, observando las tendencias de las respuestas y respaldando con las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación. Los instrumentos aplicados tanto al área de investigación como al área administrativa, en resumen arrojaron los siguientes resultados:

Se obtuvo que existe incumplimiento en las metas programadas tanto en el POA como en el Presupuesto, causado principalmente por proyectos que tienen debilidad en la fase de formulación, en la mayoría de los casos no se vinculan las metas del POA con el presupuesto, los recursos asignados a los proyectos no cubren los requerimientos

de los mismos, aunado a ello hay debilidades en las áreas administrativas lo que trae como consecuencia la disminución del impacto que debe tener este centro de investigaciones en el área agroalimentaria del país.

La interrogante planteada en la investigación es ¿Que estrategias se deben implementar para mejorar la vinculación del plan operativo anual y el presupuesto en la Fundación CIEPE? a través de los resultados se puede concluir que existen debilidades en la formulación de los proyectos, sobre todo por falta de información que se requiere en la fase de seguimiento para hacer comparaciones y detectar desviaciones, todo esto trae como consecuencia que haya inconsistencias entre el POA y el presupuesto, lo que repercute en el logro de la metas programadas.

Todo lo sistematizado en esta investigación permite comprobar que debe existir una estrecha relación entre los procesos de planificación y de seguimiento ya que en la primera se establecerán los pasos a seguir para alcanzar un objetivo convirtiéndose en la carta de navegación que permitirá llegar al puerto deseado, mientras que el proceso de seguimiento será el encargado de monitorear la ejecución para detectar a tiempo las desviaciones y hacer los ajustes para no salirse de la ruta establecida.

A través de la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas se pretende que exista un sistema de métrica entre la planificación y el seguimiento, porque la finalidad de esta técnica es que exista en la administración pública una gestión basada en resultados que garanticen el bienestar de los ciudadanos. En base a los resultados obtenidos se presenta la propuesta la cual contiene aspectos técnicos que la institución debe poner en práctica para solventar las debilidades detectadas en la fase del diagnóstico.

6. La propuesta

Esta propuesta es producto del diagnóstico realizado a la Fundación Centro de Investigaciones del Estado Para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE), donde se investigó acerca de la Formulación y Seguimiento de los Planes Operativos a través de la técnica de Presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas, para determinar la vinculación de estos y conocer cuáles son las deficiencias que le han impedido cumplir las metas programadas por la institución. Tomando en cuenta que se trata de una institución de carácter público que debe cumplir con la producción de servicios que satisfagan las necesidades de la población en las áreas de su competencia como lo es la soberanía y seguridad alimentaria.

6.1 Justificación

Esta propuesta está justificada desde varios aspectos, siendo el más relevante el punto de vista administrativo y empresarial ya que a través del diagnóstico se pudo detectar que existen ciertas deficiencias en la elaboración de los planes: el plan operativo anual

que representa una planificación cualitativa y el presupuesto que es un plan cuantitativo para asignarle recursos financieros a los POA. Tanto el POA como el Presupuesto, son herramientas muy importantes dentro de la administración pública ya que a través de ellas se establecen la producción de bienes y servicios que requiere el gobierno para satisfacer las necesidades de la sociedad. Allí radica la importancia que tiene esta propuesta ya que está dirigida a solucionar un problema de tipo práctico, para lograr que la Fundación CIEPE cumpla con las metas planteadas en la institución aplicando la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.

6.2 Fundamentación

La propuesta está fundamentada, en las teorías presentadas en el marco teórico referidas a la planificación, el presupuesto, el seguimiento y control de gestión con especial atención en las teorías relacionadas con los factores críticos de éxito. En este sentido, se diseñarán estrategias que permitan establecer una direccionalidad de la gestión que permita la vinculación de los planes y el presupuesto para el logro de los objetivos y metas de la institución. Las estrategias que se diseñarán estarán enfocadas unas hacia la perspectiva financiera por tratarse del proceso de presupuesto público y otras hacia la perspectiva no financiera, específicamente a procesos internos que tienen que ver con la elaboración de los POA y el seguimiento.

Las estrategias son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es por ello, que las estrategias que se diseñarán contarán con sus respectivos objetivos funcionales, operacionales, un resultado esperado y la meta, ya que estarán inmersas en el ámbito administrativo, además se requiera que haya consistencia entre las estrategias, las acciones y las expectativas de alcanzar las metas.

6.3 Objetivos de la Propuesta

6.3.1 General

Mejorar la formulación y seguimiento de los proyectos a través de la aplicación de la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.

6.3.2 Específicos

1. Establecer mecanismos para la formulación correcta de los planes operativos.
2. Formular los planes operativos vinculados con los presupuestos.
3. Lograr los objetivos y las metas programadas en los planes operativos a través del seguimiento y control adecuado.

6.4 Estrategias

Estrategia	Objetivo funcional	Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Meta a un año
Fomento en los trabajadores una cultura que fortalezca la elaboración de planes operativos alineados a las directrices del gobierno.	Garantizar la comunicación e información sobre las metas que persigue la institución	Dictar charlas a los trabajadores sobre la formulación del POA, el presupuesto, plan de desarrollo económico y social, Plan nacional de ciencia y tecnología, normativas dictadas por los entes rectores centrales, entre otros.	Que los planes operativos sean formulados de acuerdo a la misión de la Fundación y a las directrices del plan de desarrollo económico y social de la nación.	100% de los trabajadores conozcan los lineamientos internos y externos para elaborar los POA y el presupuesto.
		Realizar mesas de trabajo para involucrar a los responsables de la elaboración de los POA con la programación de las metas anuales de la Fundación.		

Estrategia	Objetivo funcional	Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Meta a un año
Desarrollo de un nuevo modelo de proyectos científicos-tecnológicos enmarcados en la producción de beneficios sociales	Priorizar las necesidades del sector agroalimentario del país de acuerdo a las competencias de la Fundación	Crear líneas de investigación enmarcados en los rubros agrícolas prioritarios.	Proyectos que satisfagan las necesidades del sector agroalimentario	70% de los proyectos correspondan a seguridad alimentaria y el 30% a fortalecimiento institucional.
		Crear un comité evaluador (técnico-Administrativo) para la evaluación integral de los proyectos.	Proyectos alineados a los objetivos que persigue la institución	
	Promover el desarrollo de la ciencia y la tecnología en el sector agroproductivo y/o agroindustrial	Ejecutar proyectos conjuntamente con los productores, redes de innovación productiva y empresas de producción social	La participación de los ciudadanos en la ejecución de proyectos agroalimentarios	70% de los beneficiarios de los proyectos adopten fácilmente las tecnologías generadas.
Elaborar proyectos que generen resultados en el corto plazo y garanticen la seguridad alimentaria del país.		Resolver problemas alimentarios en el corto plazo		
Simplificación de trámites administrativos para apoyar la ejecución de los proyectos contenidos en el POA	Garantizar la fluidez y rapidez de los procesos administrativos	Evaluar todos los procesos administrativos de la fundación en función de los tiempos de respuesta	Disminución de tiempos de respuesta en los trámites administrativos	80% de los procesos y procedimientos administrativos modificados

Estrategia	Objetivo funcional	Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Meta a un año
Utilización de técnicas de proyección de gastos en las áreas administrativas	Mejorar la estimación de los gastos de personal y los gastos generales de funcionamiento	Utilizar el método de pronósticos históricos (para proyectar hacia futuro) o causales (tomando en cuenta la cantidad de proyectos de la institución)	Estimaciones confiables para los gastos administrativos o de funcionamiento	Que todas las unidades administrativas utilicen el mismo método de proyección
		Diseñar un formulario para la unificación de criterios al momento de estimar los gastos administrativos en las diferentes unidades de la Fundación.		
Reestructuración la Formulación del Plan operativo anual y el Presupuesto para que genere la información necesaria para la fase de seguimiento y control	Garantizar la vinculación del plan operativo con el Presupuesto	Formular acciones específicas y volúmenes de trabajo que sean cuantificables y medibles en periodos cortos (máximo trimestral)	Que se asigne recursos a las acciones y volúmenes de trabajo perfectamente medibles donde se generen productos finales o intermedios.	Que el 100% de los proyectos y actividades del POA coincidan con lo establecido en el presupuesto
	Asegurar que los POA y el Presupuesto generen el impacto deseado en la sociedad	Establecer quienes serán los beneficiarios directos de los proyectos que se formulen en los POA	La realización de propuestas para solucionar problemas de alguna comunidad en específico.	Destinar la mayor cantidad de recursos del presupuesto a la solución de problemas sociales
		Cuantificar las metas programadas así como la unidad de medida	Tener delimitado el alcance hasta donde será solucionado el problema	
Diseñar indicadores tanto para los proyectos formulados como para las unidades administrativas	Establecer una relación entre las variables más importantes para la construcción de los indicadores de gestión	Tener los parámetros de medición que serán comparados con los resultados obtenidos en la fase de seguimiento	Que el 100 de los objetivos de los proyectos o área administrativa dispongan de la métrica con que serán controlados y evaluados	

Estrategia	Objetivo funcional	Objetivo Operativo	Resultado Esperado	Meta a un año
Implementación de un sistema de seguimiento, evaluación y control para el POA y el Presupuesto	Diseñar un programa automatizado para el monitoreo de las actividades planificadas	Realizar evaluaciones y seguimientos mensuales	La obtención de datos sobre el avance de las actividades programadas	Hacer 12 evaluaciones por año.
		Medir el grado de cumplimiento de acuerdo a los indicadores establecidos en la fase de formulación		
		Crear una base de datos histórica de los proyectos culminados donde se detallen los logros y obstáculos.	Información que sirva como referencia para evaluar la realización de futuros proyectos	1 Sistema automatizado de formulación y seguimiento
	Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas programadas	Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones entre lo programado y ejecutado	La reprogramación de las actividades incumplidas	Cumplir como mínimo en un 80% las actividades programadas
		Obtener recursos a través de la venta de servicios tecnológicos	Tener recursos financieros para llevar a cabo los proyectos, disminuyendo la vulnerabilidad ante los posibles recortes presupuestarios realizados por el Ejecutivo Nacional	Que todos los proyectos y actividades administrativas cuenten con los recursos financieros que requieran
		Obtener recursos de instituciones públicas o privadas a través de articulaciones, convenios y/o alianzas para el logro de objetivos comunes		

6.5 Viabilización de las Estrategias

Para viabilizar la propuesta se vincularán una serie de aspectos tomando en cuenta algunos elementos del enfoque de marco lógico, esta es una técnica creada en 1969 por León Rossenberg y Lawrence Posner, fue creado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando los tres problemas que en opinión de su creadores eran los principales defectos de los proyectos de desarrollo como son: planificación demasiado imprecisa, responsabilidad gerencial ambigua y evaluación excesivamente controversial. La metodología de marco lógico es una herramienta para facilitar el

proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos está centrado en la orientación por objetivos... (Ortegón, Pacheco, Prieto, 2005: 13). A continuación se presentan una adaptación del marco lógico con algunos aspectos que se deben tener en cuenta para ejecutar esta propuesta:

Gráfico N° 1 Matriz de Problemas

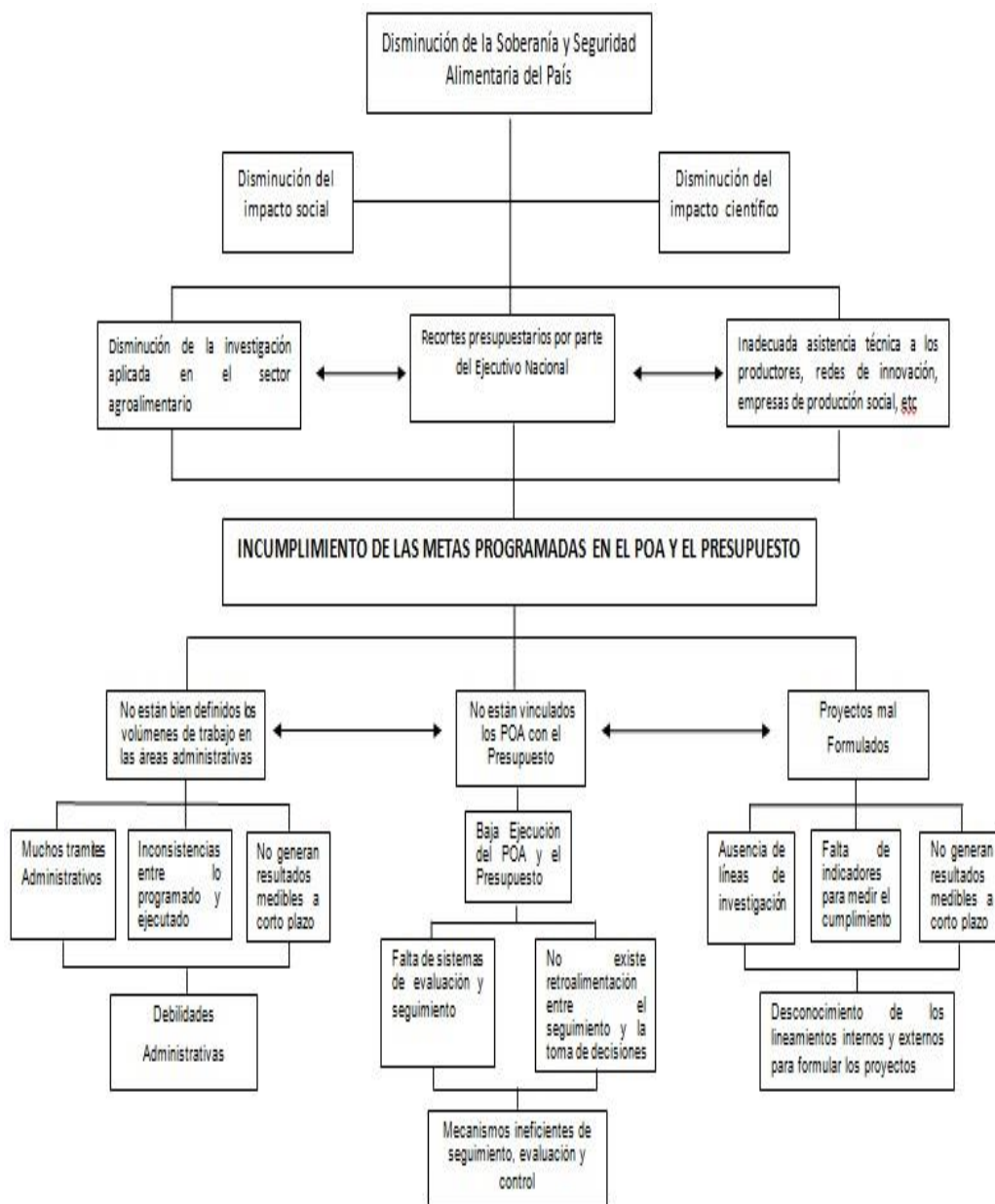
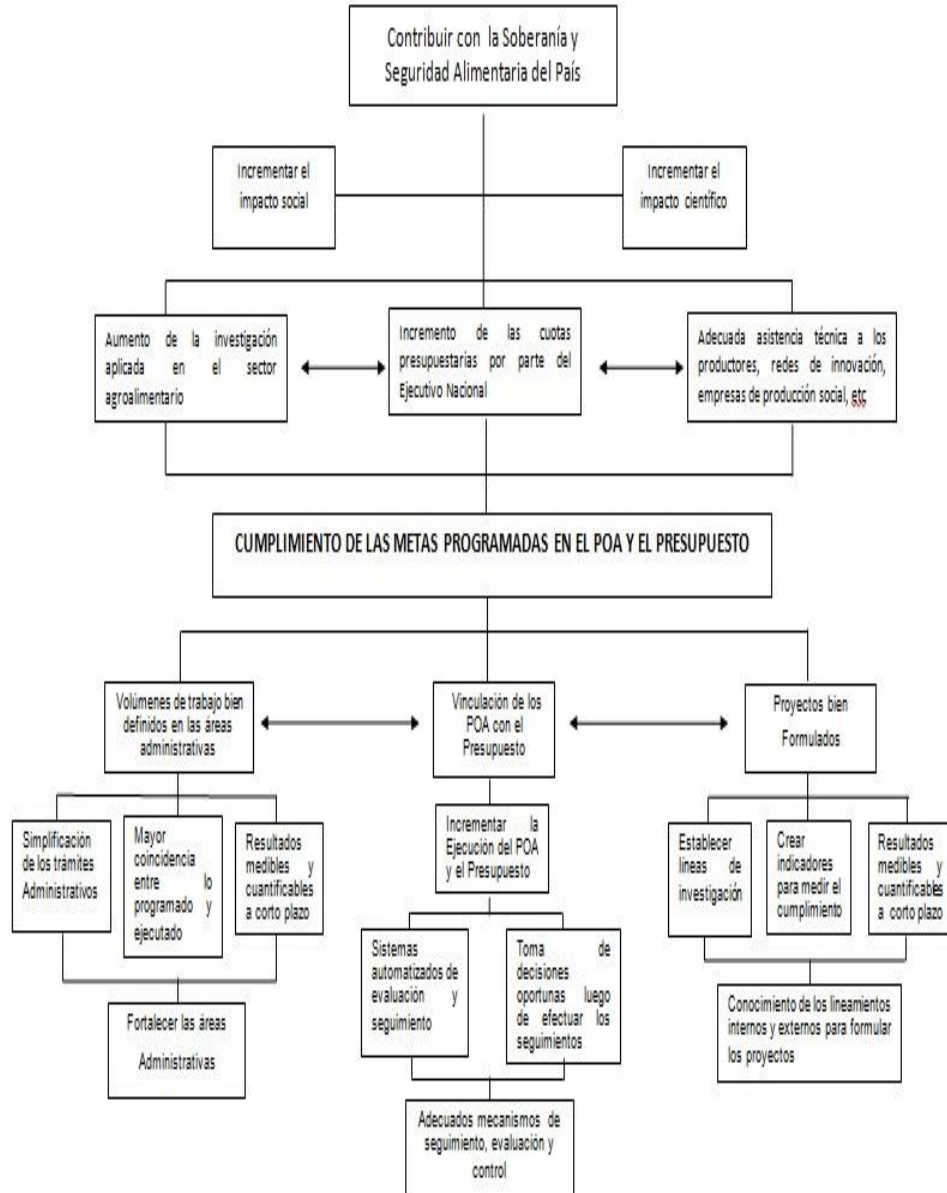


Gráfico Nº 2 Matriz de Objetivos



Cuadro 4. Objetivos, Indicadores y Factores Externos

Objetivo General	Indicadores	Factores Externos
Mejorar la formulación y seguimiento de los proyectos a través de la aplicación de la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.	El cumplimiento de las metas programadas mínimo en un 80%	Que la presidencia de la Fundación CIEPE no apoye los cambios propuestos.
Objetivos Específicos	Indicadores	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> — Establecer mecanismos para la formulación correcta de los planes operativos. — Formular los presupuestos vinculados con los planes operativos. — Lograr los objetivos y las metas programadas en los planes operativos a través del seguimiento y control adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> — El 100% de los proyectos y actividades contenidas en el plan operativo está alineado a la Misión de CIEPE. — El 100% las metas establecidas en el presupuesto coinciden con las metas del POA. — Ejecución física y financiera mínimo en un 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> — Resistencia al cambio por parte de las personas responsables de elaborar los planes operativos. — Falta de recursos para brindar capacitación a las personas encargadas de elaborar los POA.
Resultados	Indicadores	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none"> — Proyectos bien formulados y volúmenes de trabajos del área administrativa medibles y cuantificables. — Disponibilidad financiera para ejecutar los planes. — Aumento del impacto científico en el área de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Que la variación entre lo ejecutado y programado se mantenga en los rangos mínimos. — La disminución de modificaciones presupuestarias (traspasos y adiciones). — Logros importantes en materia agroalimentaria reflejados en la memoria y cuenta de la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> — Que los recursos tecnológicos que posee la Fundación en materia de información y comunicación no se adapten con facilidad a la nueva técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas. — Que los trabajadores de la Fundación no adopten los nuevos sistemas de formulación y seguimiento.

Cuadro 5. Actividades

Actividades	Insumos	Resultado Esperado
1. Reunión con las máximas autoridades de la Fundación CIEPE con el fin de solicitar el apoyo necesario para llevar a cabo la propuesta.	-La propuesta. -Material audiovisual.	-Apoyo de las máximas autoridades para concretar propuesta.
2. Informar a los trabajadores sobre las metas que persigue la institución. 2.1 Realizar talleres sobre: Plan de desarrollo económico y social de la nación, Plan operativo anual, Plan nacional de ciencia y tecnología, normativas dictadas por los órganos rectores centrales, entre otros. 2.2 Hacer mesas de trabajo con los responsables de elaborar los planes para que participen en la definición de las metas de la Fundación.	-Expertos en áreas de Planificación operativa y estratégica. -Material audiovisual. -Papelería. -Guías y material de apoyo.	-Planes operativos alineados a las directrices del gobierno.
3. Capacitar al personal de investigación y administrativos en el uso de la nueva técnica de presupuesto 3.1 Capacitar en la elaboración de proyectos a través del nuevo enfoque hacia la obtención de beneficios para las comunidades.	-Facilitadores expertos en materia de: Redes de innovaciones productivas, consejos comunales, empresas de producción social y todos los nuevos modelos económicos que se están desarrollando actualmente. - Material audiovisual. -Papelería. -Guías y material de apoyo.	-Proyectos que satisfagan a corto y mediano plazo las necesidades del sector agroalimentario del país.

Actividades	Insumos	Resultado Esperado
<p>3.2 Hacer mesas de trabajo con el personal de las áreas administrativas para definir su apoyo a los proyectos de acuerdo a sus áreas de competencia.</p> <p>3.3. Diseñar nuevos formularios para la elaboración del POA y el Presupuesto</p>	<p>-Legislaciones en materia de control interno.</p> <p>-Material audiovisual.</p> <p>-Papelería y artículos de escritorio.</p> <p>-Equipo multidisciplinario con representantes de la alta dirección, planificación y presupuesto, investigación y auditoría.</p> <p>-Equipos de computación.</p>	<p>-Eficiencia y efectividad de los trámites administrativos</p> <p>-Fichas de elaboración de POA y Presupuesto que satisfagan las necesidades de las distintas áreas involucradas en el proceso.</p>
<p>4. Aplicación de sistemas de seguimiento, evaluación y control de los planes</p> <p>4.1. Desarrollo de un sistema de información automatizado para la evaluación y seguimiento de los planes</p> <p>4.2. Capacitar a todo el personal involucrado, en el uso y manejo del sistema de seguimiento</p>	<p>-Programadores de sistemas e informática.</p> <p>-Equipos de Computación.</p> <p>-Papelería y artículos de escritorio.</p> <p>-Facilitadores expertos en la materia.</p> <p>-Manuales de usuarios del sistema.</p> <p>-Equipos audiovisuales.</p> <p>-Equipos de computación.</p> <p>-Material de apoyo.</p>	<p>-Sistema de evaluación y seguimiento adaptado a la técnica de presupuesto por proyectos y acciones centralizadas.</p> <p>-Información sobre el avance los proyectos y actividades administrativas.</p>

7. Referencias Bibliográficas

Castillo, W (2007). *Aplicación de la Técnica de Presupuesto por Proyectos y Acciones Centralizadas en la Formulación del Plan Operativo Anual 2006 de la Fundación Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental Agroindustrial (CIEPE)*. Trabajo de Maestría no publicado, Universidad Yacambú, Barquisimeto

Fundación CIEPE, (2011). *Memoria y Cuenta 2011*. Yaracuy.

Fundación CIEPE, (2012). *Memoria y Cuenta 2012*. Yaracuy.

Fundación CIEPE, Oficina de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión (2012). *Informe de liquidación y cierre del ejercicio económico-financiero 2011-2012 de la Fundación Ciepe*. Yaracuy.

Higuerey, A y Duran, Y (2007). *Presupuesto público*. En seminario, Universidad de los Andes, Mérida.

Hurtado, J (2008). *Como formular objetivos de investigación: un acercamiento desde la investigación holística*. Editorial Fundación Sypal. Caracas. 2da edición.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6.011 (Extraordinaria), Diciembre 21, 2010.

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Alimentaria. (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5891 (Extraordinaria), Julio 31, 2008.

Makón, M (2008). La Gestión por Resultados ¿es Sinónimo de Presupuesto por Resultados?. *Revista internacional de Presupuesto Público (Nº 66)*, 9-38. Argentina.

Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (2010). Lineamientos plan operativo 2011 organismos especializados. En taller lineamientos POA 2011, Caracas: Autor.

Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo (2010 en línea). Lineamientos para la elaboración del plan operativo anual nacional 2011. Disponible en <http://www.mpd.gob.ve/poan2008/LINEAMIENTOS-POAN-2011.pdf> [Consultado: 2011, Junio 25]

Nava, R (2009). *La planificación operativa y las técnicas de presupuesto por programas y por Proyectos. Análisis Comparativo*. Trabajo de Maestría no publicado, Universidad de los Andes. Merida.

Oficina Nacional de Presupuesto (2006) *Manual de usuario de la herramienta para la elaboración del anteproyecto de presupuesto*. Caracas: Autor.

Ortegón. E, Pacheco, F. Prieto, A (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas. Manuales Serie Ilpes Nº 42. Chile.

Reglamento Nº 1 de La Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, sobre el sistema presupuestario. (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.781 (Extraordinaria), Agosto 12, 2005.

Universidad Nacional Abierta (2005). *Técnicas de Investigación y documentación I*. Caracas: Autor.

Zambrano, A (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. (1ra ed.) Caracas. Universidad Católica Adres Bello. Editorial texto c.a.

Zambrano, K (2006). *Planificación y Control de la Producción Pública. Notas Metodológicas Ciencias y Técnicas de Gobierno*. (8va ed. ampliada). Caracas. S-planyn kilian ZD.