1. Repaso de lo avanzado en el Módulo a la fecha

MODULO I

1.- Gobernabilidad y Gerencia Política

2.- Administración y Finanzas Públicas

3.- Planificación Estratégica y Gerencia Pública

® GARCÍA CRISPIERI, 2007

Gobernabilidad y Gerencia Política (I)

Lic. Gastón Zamora Nogales

- Un sistema político es la interacción entre fuerzas externas y o internas, como consecuencia de la aplicación de recursos de poder.

- Quienes dirigen sistemas sociales, deben ubicarse en una perspectiva que les permita ver la totalidad, y que el proceso de desarrollo de ese sistema es multidimensional e integral.

- La dura realidad les esta demostrando a los dirigentes, con gestiones plagadas de improvisaciones, que como mínimo se requiere un método de gobierno.

Gobernabilidad y Gerencia Política (II)

La gobernabilidad puede ser percibida en tres (3) dimensiones:

1. **Gobernabilidad económica.** Entendida como un proceso de adopción de decisiones que inciden sobre la actividad económica del país, las regiones y localidades. Sus repercusiones son de gran magnitud sobre la equidad, pobreza y calidad de vida.

2. **Gobernabilidad política.** Comprendida como el proceso de adopción de decisiones en la formación de políticas.

3. **Gobernabilidad administrativa.** Vinculada con el sistema de aplicación de las políticas.

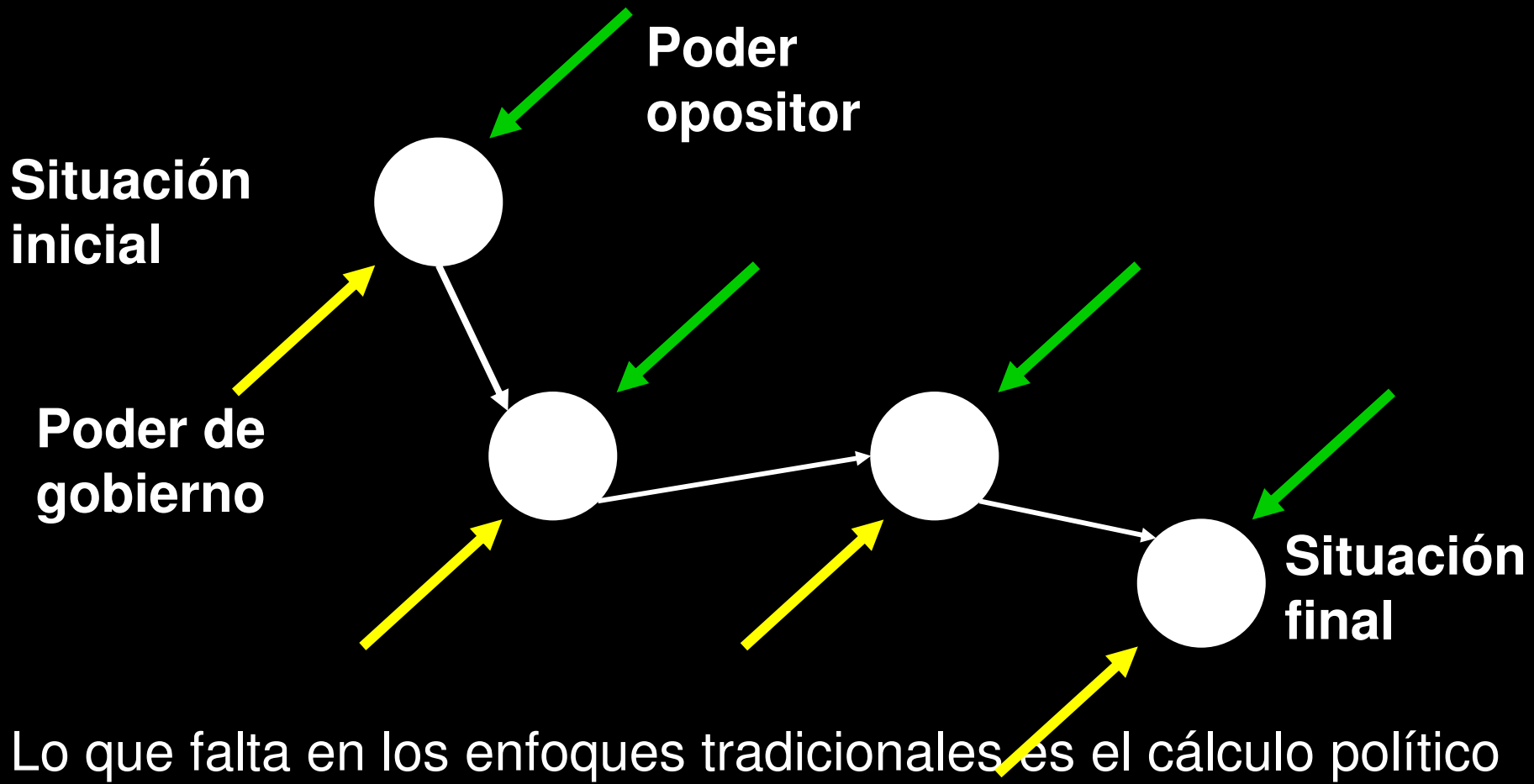
Gobernabilidad y Gerencia Política (III)

"Un sistema es gobernable cuando está estructurado socio políticamente de modo tal que todos los actores estratégicos se interrelacionan para tomar decisiones colectivas y resolver sus conflictos de acuerdo a un sistema de reglas y procedimientos formales o informales -que pueden registrar diversos niveles de institucionalización- dentro del cual formulan sus expectativas y estrategias"

El líder o gobernante que no tenga un pensamiento sistémico y estratégico, es decir, que no pueda ver la totalidad de la situación y la presencia de otros actores con sus juegos legítimos y opuesto a sus objetivos, pondrá en juego acciones con muy poca eficacia o con costosos efectos políticos.

Gobernabilidad y Gerencia Política (IV)

DINÁMICA DE PODER



Lo que falta en los enfoques tradicionales es el cálculo político y la comprensión del papel que este factor juega en sostener una trayectoria así como conocimiento de cómo se gana o se pierde poder en una acción.

Gobernabilidad y Gerencia Política (V)

Cultura Política en Bolivia

Crisis como reemplazo de creencias

- **Liberalismo y republicanismo a principios del siglo XX.**
- **Revolución Nacional,** democracia del voto universal**.**
- **Crisis del MNR** y gobiernos dictatoriales**.**
- **Anomia política de transición a la democracia.**
- **Democracia pactada y gobernabilidad dentro de un sistema pluripartidista moderado.**
- **Unipolarismo,** el gobierno tomado por el pueblo
  ¿Dónde está el enemigo?

Gobernabilidad y Gerencia Política (VI)
Ingeniería constitucional comparada

- ✓ Sistemas Electorales
- ✓ Democracia representativa y democracia participativa
- ✓ Democracia comunitaria y democracia sustancial
- ✓ Presidencialismo y parlamentarismo
- ✓ Primer Ministro y Unicameralidad
- ✓ Presidencia intermitente fuerte
- ✓ Iniciativa y veto
- ➢ La corrupción
- ➢ Referéndum, Consulta Popular e Iniciativa ciudadana
- ➢ Relaciones Ejecutivo-Legislativo
- ➢ Relaciones Legislativo-Judicial
- ➢ Reelección
- ➢ Elección simultánea versus elección escalonada
- ➢ Los partidos políticos

Administración y Finanzas Públicas

Lic. Freddy Aliendre España

SINTESIS DE LA LEY No. 1173 SAFCO

La Ley de Administración y Control Gubernamentales, más conocida como Ley No. 1178 SAFCO, norma el Sistema de Administración y Control Gubernamentales.

Este sistema se propone modernizar la Administración Pública y establecer mecanismos de control de los recursos del Estado. Contiene normas para programar, organizar, ejecutar y controlar las actividades administrativas y, sobre todo, la captación y el uso racional de los recursos públicos.

Permite, por tanto, el ajuste oportuno de las políticas municipales, los Programas, la prestación de los servicios básicos y **el cumplimiento de los Proyectos de desarrollo**. Todo el sector público y toda persona natural o jurídica que reciba recursos del Estado están sujetos a esta ley.

El sistema establece responsabilidades no solo por el destino de los recursos públicos, sino por la forma y el resultado de su aplicación. No basta haber seguido fielmente los procedimientos, sino que el Estado - **la municipalidad** - no sufra daño económico alguno por las acciones u omisiones de los servidores públicos.

I. Para programar y organizar actividades (I)

1. Sistema de Programación de Operaciones (SPO)

Es un conjunto ordenado y coherente de principios, disposiciones normativas, procesos e instrumentos técnicos, **que tiene por objeto la elaboración del Programa de Operaciones Anual (POA)** según los programas y proyectos definidos en el marco del Plan General de Desarrollo Económico y Social de la República.

Tiene por objeto la generación y obtención de información confiable, útil y oportuna, para el seguimiento y evaluación de los objetivos y operaciones previstos en el Programa de Operaciones Anual.

2. Sistema de Organización Administrativa (SOA)

Es en el conjunto ordenado de normas, criterios y metodologías, que a partir del marco jurídico administrativo del sector público, del **Plan Estratégico Institucional y del Programa de Operaciones Anual (POA),** que regulan el proceso de estructuración organizacional de las entidades públicas, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

El objetivo general, es optimizar la estructura organizacional del aparato estatal, reorientándolo para prestar un mejor servicio a los usuarios, **de forma que acompañe eficazmente los cambios que se producen en el plano económico, político, social y tecnológico**.

I. Para programar y organizar actividades (II)

3. Sistema de Presupuesto (SP)

Es un conjunto ordenado y coherente de principios, políticas, normas, metodologías y procedimientos, utilizados en cada uno de los Subsistemas que lo componen, para el logro de los objetivos y metas del sector público.

Esta compuesto por los **Subsistemas de Formulación**, **de Coordinación de la Ejecución** y **de Seguimiento y Evaluación**.

Funciona en forma integrada e interrelacionada con los restantes sistemas de administración y de control, establecidos por la Ley 1178.

El objetivo general es constituir el marco general básico que contiene un conjunto de disposiciones de aplicación obligatoria en las instituciones del sector público, estableciendo aspectos conceptuales, niveles de organización, facultades, responsabilidades y acciones para el funcionamiento de los Subsistemas Presupuestarios en las instituciones públicas, **en el tiempo, lugar y forma requeridos para una adecuada gestión pública.**

II. Para ejecutar las actividades programadas (III)

4. Sistema de Administración de Personal (SAP)

El Sistema de Administración de Personal (SAP), es un conjunto de normas, principios, procesos, procedimientos, métodos y técnicas que regulan la función pública, **uniformando las políticas y la gestión de los recursos humanos, procurando la eficiencia de los servidores públicos y contribuyendo al logro de los objetivos de las entidades del Estado**.

Para lograr una integración que responda a las necesidades de la Administración Pública, el Sistema de Administración de Personal se basa en los siguientes principios; **mérito, transparencia, eficiencia, no discriminación, estabilidad laboral:, equidad, flexibilidad y modernidad**.

Los funcionarios y empleados públicos son servidores exclusivos de los intereses de la colectividad y no de parcialidad o partido político alguno.

Las presentes normas son de uso y aplicación obligatorios en todas las entidades del sector público, señaladas en los artículos 3º y 4º de la Ley de Administración y Control Gubernamentales (Ley No 1178).

II. Para ejecutar las actividades programadas (I)

5. Sistema de Administración de Bienes y Servicios (SABS)

Es el conjunto de normas de carácter jurídico, técnico y administrativo, que regulan en forma interrelacionada con los otros sistemas de Administración y control de la Ley SAFCO , la contratación, manejo y disposición de bienes y servicios de las entidades públicas.

Tiene como objetivos:

a) **Constituir el marco conceptual del SABS, fundamentado en principios, definiciones y disposiciones básicas, obligatorios para todas las entidades públicas**; y

b) **Establecer los elementos esenciales de organización, funcionamiento y de control interno** relativos a la Administración de bienes y servicios, desde su solicitud hasta la disposición final de los mismos.

II. Para ejecutar las actividades programadas (II)

6. Sistema de Tesorería (STE)

Comprende el conjunto de principios, normas y procedimientos vinculados con la electiva recaudación de los recursos públicos y de los pagos de los devengamientos del Sector Público, así como la custodia de los títulos y valores del Sistema de Tesorería del Estado.

Los objetivos de las Normas Básicas del Sistema de Tesorería del Estado son:

a. Constituir el marco general del Sistema de Tesorería del Estado basado en principios, definiciones y disposiciones que permitan asegurar su adecuado funcionamiento.

b. Establecer las funciones esenciales del Sistema de Tesorería, **relativas a la recaudación de recursos, la administración de ingresos y egresos, la programación del flujo financiero y la ejecución presupuestaria**, y la custodia de títulos y valores.

II. Para ejecutar las actividades programadas (III)

7.a. Sistema de Crédito Público (SCP)

Es un conjunto de principios, normas, procesos y funciones para la eficiente y eficaz gestión de la deuda pública en el marco de la administración financiera gubernamental.

Regula las operaciones relativas a la captación y administración de recursos financieros, obtenidos por la vía del endeudamiento público interno o externo, contemplados en el Presupuesto General de la Nación, y **destinados al financiamiento de inversiones o de gastos en los que el sector público es deficitario**, a cubrir desequilibrios financieros temporales que presente el ejercicio fiscal o atender casos de emergencia.

Los componentes son: la deuda pública interna y la deuda pública externa, sean éstas de corto o largo plazo.

Tienen como objetivos:

a. Definir un conjunto de procesos que aseguren la eficaz y eficiente administración de las operaciones de crédito público, en el marco de la administración financiera gubernamental.
b. Proporcionar criterios técnico- administrativos para la captación de recursos internos y externos por la vía del endeudamiento público, a nivel nacional, departamental y municipal.
c. Establecer competencias y responsabilidades de los niveles de organización del Sistema de Crédito Público.
d. Determinar el alcance de la interrelación entre el Sistema de Crédito Público y los demás sistemas de administración y control Gubernamentales regulados por la Ley 1178 y con el Sistema Nacional dé Inversión Pública (SNIP).

II. Para ejecutar las actividades programadas (IV)

7.b. Sistema de Contabilidad Gubernamental Integrada (SCGI)

Constituye el instrumento técnico que establece los principios y las normas contables que proporcionan al Sistema de Contabilidad Integrada (SCI) una base conceptual única y uniforme a ser observada en la preparación de Estados Financieros del sector público.

Desde el punto de vista de la administración financiera pública y a efectos de aplicación de las presentes normas básicas, se identifican los siguientes grupos institucionales:

Estructura del Sector Público y medios de financiamiento

a) Administración Central
b) Instituciones Públicas Descentralizadas sin Fines Empresariales
c) Prefecturas Departamentales
d) Municipalidades
e) Universidades Públicas
f) Instituciones de Seguridad Social
g) Empresas Públicas no Financieras
h) Instituciones Públicas Financieras
   - Instituciones Públicas Financieras no Bancarias,
   - Instituciones Públicas Financieras Bancarias,

III. Para controlar la gestión del sector público (V)

8. Sistema de Control Interno y Control Externo Posterior (SCI)

Tiene por objetivo mejorar la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos y en las operaciones del Estado; la confiabilidad de la información que se genere sobre los mismos; los procedimientos para que toda autoridad y ejecutivo rinda cuenta oportuna de los resultados de su gestión; y la capacidad administrativa para impedir o identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

8.a. Sistema de Control Interno, es el que comprende los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los Reglamentos y manuales de procedimientos de cada entidad, y la auditoria interna. Los procedimientos de control interno previo se aplican por todas las unidades de la entidad antes de la ejecución de sus operaciones y actividades o de que sus actos causen efecto (verificación del cumplimiento de las normas que los regulan y los hechos que los respaldan, así como de su conveniencia y oportunidad en función de los fines y Programas de la entidad). **El control interno posterior es practicado por los responsables superiores**, **respecto de los resultados alcanzados por las operaciones y actividades** bajo su directa competencia; y por la unidad de auditoria interna.

8.b. Sistema de Control Externo Posterior, es el que **se aplicará por medio de la auditoria externa** de las operaciones ya ejecutadas.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (I)

Los agentes públicos y privados están llamados a participar más activamente en el empleo de conocimientos, en **el diseño de planes** y en la gestión y monitoreo de los gobiernos, en sus distintos niveles y modalidades. (A. Ossorio)

La planificación es una herramienta que estimula las facultades de percepción de las múltiples y complejas dimensiones y dinamismos sociales con vistas a incrementar la fecundidad y eficacia del pensamiento y de la acción. (A. Ossorio)

Modelos de Planificación

1. Determinístico
2. Estocástico
3. De Incertidumbre Cualitativa
4. De Incertidumbre dura.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (II)

Modelos de Planificación Deterministico

- Explica aquellas realidades de total certeza cuantitativa, en donde no hay incertidumbre ni sorpresas.
- Son procesos de relaciones precisas causa – efecto.
- Con base en el pasado, es **predecible** en el futuro.
- Hay un solo resultado posible ante un evento determinado y la probabilidad de ocurrencia de dicho resultado es igual a uno.
- Da origen a decisiones basadas en algoritmos.
- Ejemplo: una reacción química.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (III)

Modelos de Planificación Estocástico

- Explica aquellas realidades que siguen leyes de comportamiento y a partir del pasado se puede **predecir probabilísticamente** el futuro.
- Ante un evento determinado, los resultados posibles son enumerables, pero a la ocurrencia de éstos se le puede asignar probabilidades objetivas.
- Ejemplo: el lanzamiento de un dado, un juego de lotería.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (IV)

Modelo de Planificación de Incertidumbre Cualitativa

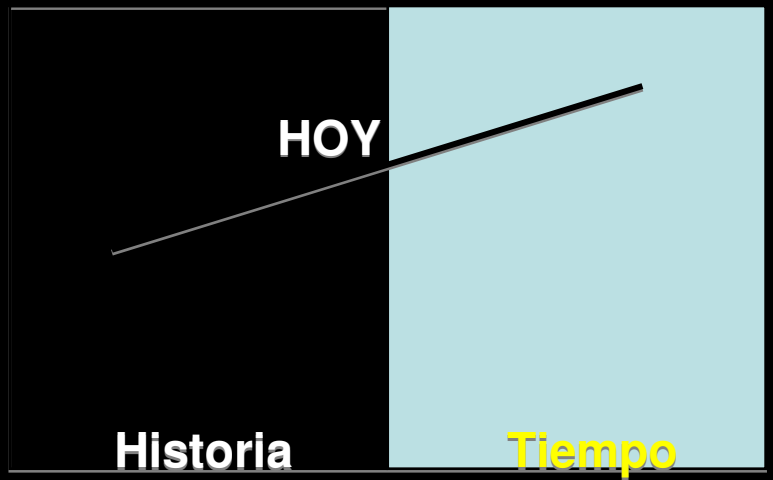
- Explica aquellas realidades que no siguen leyes y que a partir del pasado sólo se puede **prever** el comportamiento futuro.
- Ante un evento determinado, los resultados posibles son enumerables, pero la probabilidad de ocurrencia de éstos es desconocida.
- Ejemplo: el lanzamiento de un dado de caras irregulares.

Modelo de Planificación de Incertidumbre Dura

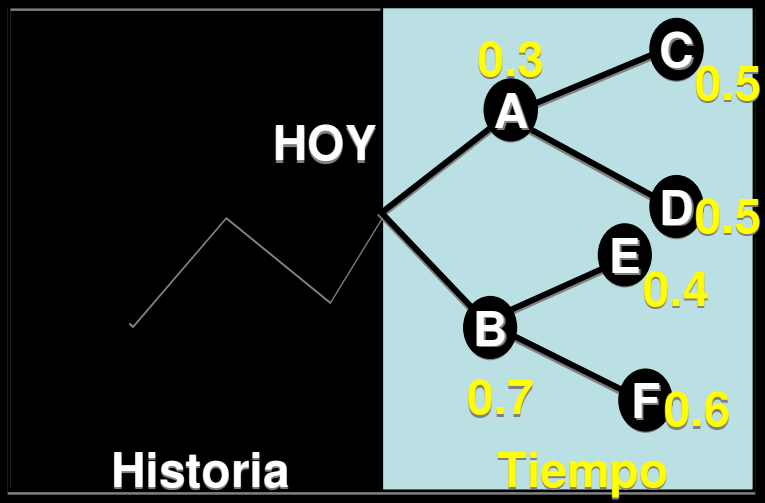
- Explica las realidades sociales en que vivimos.
- Ante un evento determinado no son enumerables ni predecibles los resultados.
- Ejemplo: los problemas políticos

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (V)

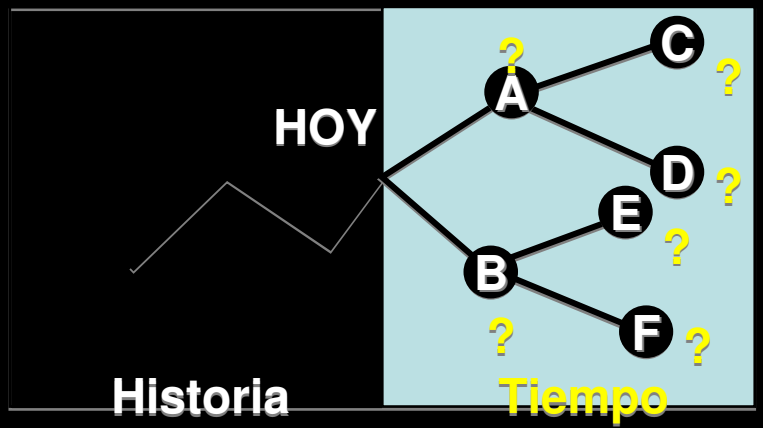
Determinístico



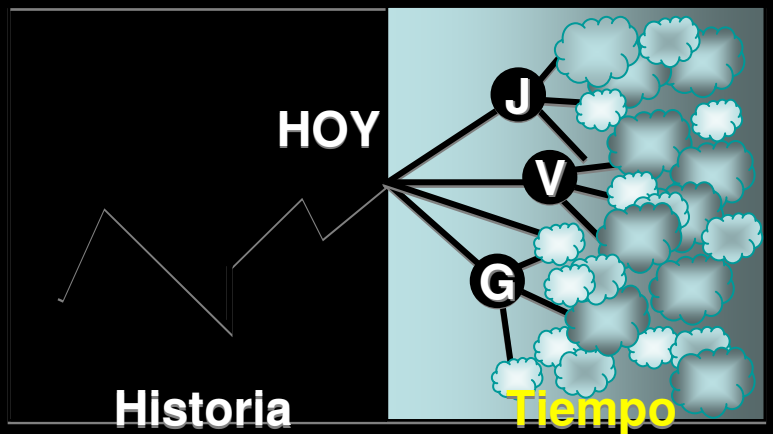
Estocástico



De Incertidumbre Cualitativa



De Incertidumbre Dura



Planificación Estratégica y Gerencia Pública (VI)

"La Planificación Estratégica Corporativa (PEC) aún la de buena calidad, es inapropiada como herramienta al servicio del aparato público no empresarial, de los actores políticos y del gerente público" (Carlos Matus)

La estrategia es un cálculo permanente que vincula el fin y los medios , porque el desarrollo de las acciones que la estrategia dispone se expresa en un contexto cambiante y con una correlación de las fuerzas (relación de fuerzas favorables y desfavorables a la estrategia de un actor social) en continua satisfacción.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (VII)

Enfoque de Planificación	Orientación General
Planificación Tradicional	Estado que planifica normativamente el crecimiento económico de la nación.
Planificación Corporativa	Producción para un mercado con competidores.
Racional Sistémica	Modelos analíticos-sistémicos del comportamiento de una realidad social, política o económica.
Biocibernética	Teoría de las organizaciones viables.
De la Guerra	Teoría de la acumulación de poder.
Comunicacional	Análisis de las estructura comunicativas.
Planificación Estratégica	Análisis de los actores (instituciones y organizaciones) para derivar estrategias de cooptación, coordinación o conflicto a favor a objetivos.

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (VIII)

La consideración de la incertidumbre generada por los muchos y variados eventos que un Decisor no controla y que pueden afectar la viabilidad de sus decisiones y el logro de sus objetivos, es el centro del enfoque metodológico de la **Planificación Estratégica Situacional** (PES).

Momentos de la Planificación Estratégica Situacional

- Momento Explicativo
- Momento Normativo
- Momento Estratégico
- Momento Táctico Operacional

Planificación Estratégica y Gerencia Pública (IX)
Momentos de la Planificación Situación (Matus)

Momento Explicativo

Indagación y construcción conceptual de la situación problemática. Los actores explican la realidad desde su punto de vista.
¿Cómo fue, cómo es y cómo tiene que ser?

Momento Estratégico

Prefiguración de cómo debe ser la realidad una vez realizada la acción (situación objetivo, área de utopía)
¿Cómo debe ser?

Momento Normativo

Diseño de la estrategia: articulación del deber ser con el puede ser **¿Es factible lo que debe ser?**
¿Cómo hacer que sea el "debe ser"?

Momento Táctico Operacional

Acciones emprendidas para alcanzar los objetivos planteados. Pensamiento y acción. Hacer y recalcular.
¿Lo que hago conduce dónde quiero llegar?
¿Cómo está la situación después de mis acciones?
¿Qué cambios y ajustes tengo que hacer a mi acción?

1. Repaso de lo avanzado en el Módulo a la fecha

MODULO I

1.- Gobernabilidad y Gerencia Política

2.- Administración y Finanzas Públicas

3.- Planificación Estratégica y Gerencia Pública

® GARCÍA CRISPIERI, 2007