



En congruencia con los objetivos estratégicos del IMCP, la VICEPRESIDENCIA DE SECTOR GUBERNAMENTAL prepara este boletín informativo con la finalidad de mantenerlos actualizados en temas relevantes del Sector gobierno.

Directorio

Dra. Laura Grajeda Trejo
Presidenta del Comité Ejecutivo Nacional
2021-2023

C.P., PCFI y Lic. Héctor Amaya Estrella
Vicepresidente General

C.P., Dra. y PCCAG Ludivina
Leija Rodríguez
Vicepresidenta de Sector Gubernamental

Nota aclaratoria

Las noticias de temas gubernamentales no reflejan necesariamente la opinión del IMCP ni de la Vicepresidencia de Sector Gubernamental.

La responsabilidad corresponde exclusivamente a la fuente y/o el autor del artículo o comentario en particular.

Boletín informativo de la Vicepresidencia de Sector Gubernamental

DEL AMBIENTE DE CONTROL A LAS ACCIONES; DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LOS OBJETIVOS OPERATIVOS. EL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO EN LOS GOBIERNOS MUNICIPALES

Dr. Rolfi Manuel Sánchez López
Presidente de la Comisión de Seguimiento a las Normativas de los Procesos
de Entrega-Recepción

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO DEL LÍDER POLÍTICO

El funcionario, en su mayoría, vive el presente sin pensar en el futuro. Son muy pocos los gobiernos estratégicos que planean y monitorean preventivamente las diferentes situaciones que les impiden crecer. Es una realidad que el Plan de Desarrollo Municipal, en muchos de los casos, son producto de un trabajo de escritorio, para dar cumplimiento al marco legal. De los gobiernos municipales que lo elaboran, pocos lo hacen con base a una planeación democrática y participativa, involucrando a todas las organizaciones, ejidos y comunidades, haciendo un trabajo efectivo de investigación de campo. Para que las instituciones se superen y subsistan en el largo plazo, es necesario implementar la planeación estratégica. El pensamiento estratégico define muy bien el camino adecuado para lograr un desarrollo continuo en la Administración Municipal. El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones; por lo anterior, los directivos de una institución, al aplicar el pensamiento estratégico, deben tener bien definidos:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos estratégicos.
- Valores institucionales.

Una vez que se cuenta con la perspectiva que resulta del pensamiento estratégico, procede a entrar a terrenos de la planeación estratégica, la cual primero define la posición actual y proyecta la del futuro. En otras palabras, primero realizamos un diagnóstico de la institución y, segundo, elaboramos una estrategia que nos indica hacia dónde es necesario conducirla, que sería el diseño de los objetivos operativos.





Las estrategias son ideas gerenciales, directivas, presidenciales, de gobernadores, de combate, de defensa, de seguridad, etc. En otras palabras, que exista la voluntad política del líder para generar cambios y ser los promotores para que las cosas sucedan en la administración pública.

El desafío para la ciencia de la administración radica en generar estrategias, pensadores y dirigentes que comprendan la trayectoria y el rumbo de lo que están conduciendo, no se trata de modelos que dicten una secuencia de pasos. La palabra “estrategia” tiene que ver en primer término con el que está a cargo, no con el modelo; no con la doctrina, no con la política, sino con quien toma las decisiones más importantes y esenciales para la sobrevivencia de una organización, de una institución o de una nación. El estratega busca consolidar que los objetivos operativos, de información y cumplimiento, se alcancen mediante la implementación de sistemas de control interno.

Si queremos tener estrategia debemos tener estrategias. Aparece uno de los genios de la guerra, Clausewitz, complementando a la estrategia con la política, partiendo de un enunciado fundamental: la guerra es un acto político. Por tanto, la política intervendrá en la acción total de la guerra. Es aquí donde Clausewitz aporta un enunciado metodológico esencial: “[...] el primer acto de juicio, el más importante y decisivo que incumbe a un estadista y al general en jefe, es conocer la guerra que emprende...” Este debería ser el punto de partida de cualquier plan estratégico.

El desafío esencial de la estrategia como un componente fundamental de un plan estratégico, es promover la toma de decisiones que influyan en el futuro. La estrategia y el plan estratégico han migrado del ámbito militar al ámbito organizacional como un mecanismo que le permite a las instituciones adaptarse a los cambios.

El plan estratégico trabaja para y con el futuro, entonces se tiene la necesidad imperativa de articular un conjunto de estrategias que asocie los intereses y los medios para satisfacer las necesidades de la sociedad o la población por medio de los gobiernos.

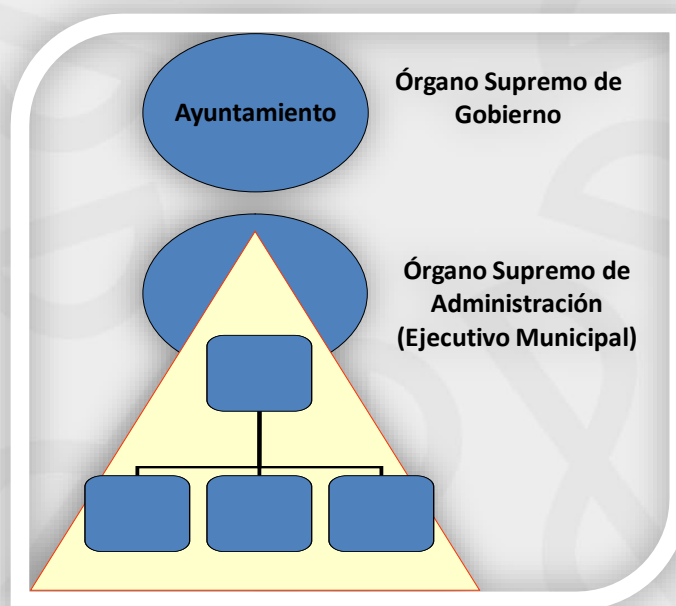
El titular o ejecutivo municipal debe involucrar a todo el personal que integran la estructura orgánica del Ente Público para que el ambiente de control sea efectivo en el respaldo y



compromiso del logro de los objetivos. La estrategia es el medio para lograrlo, son las acciones que explican cómo se van a obtener los resultados.

Una gran estrategia debe ser el marco de referencia de la política gubernamental y que fortalece los principios del ambiente de control y que las normas de conducta sean la directriz de los principios de integridad y valores éticos. La estrategia se convierte en la directriz que orienta el quehacer de todos y cada uno de los miembros de la institución, expresado en los planes, programas y proyectos que vinculan a todos aquellos que integran la estructura orgánica y que de alguna forma son beneficiados y, por tanto, interesados en que esa gran estrategia se lleve a feliz término.

El plan estratégico traduce las políticas públicas y sociales en estrategias; estas, a su vez, en acciones y tácticas, plasmadas en una programación de actividades con la asignación de los diferentes recursos en una línea de tiempo.



Elaboración Propia: Ambiente de Control del Gobierno y Administración Municipal.

LA GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL

La Gerencia Pública es un enfoque que busca lograr la consecución de los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo Municipal, direccionar los programas y las políticas



públicas y sociales. Debe ser vista como una herramienta que se ocupa esencialmente del estudio del proceso de toma de decisiones en el sector público. Su alcance, sin embargo, va más allá de los métodos y las técnicas, pues se adentra en la investigación y el análisis del contexto público en el cual se ejerce el gobierno o mandato gerencial.

La Gerencia Pública busca un equilibrio entre eficacia y eficiencia, legitimidad en el ámbito de la acción pública. Para ello busca alternativas de gestión que incluyen la participación de la iniciativa privada en los servicios públicos, pero siempre reservando la delicada responsabilidad pública para las instituciones y sus titulares.

Un gerente es, entonces, una persona que tiene el poder para tomar decisiones, para definir o coordinar el acuerdo de objetivos; para organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas de la organización; para negociar acuerdos, para gestionar y manejar recursos materiales y financieros; y para representar a la organización ante otras entidades o instancias.

LA MÉTRICA DEL CONTROL INTERNO

En su propósito, la Gerencia Pública integra herramientas que han probado su eficacia en los procesos del sector privado. De esta manera cada vez más frecuentemente podemos escuchar expresiones de las técnicas de planeación cuantitativas, tales como: Investigación de operaciones, árboles de decisión, camino crítico, reingeniería de procesos, estudios de factibilidad, gráfica de Gantt, etc. O las técnicas de planeación cualitativas, como: Equipos de mejora continua, tormenta de ideas, el método Delphi, etc. Calidad total en el servicio, planeación estratégica, benchmarking interno y externo, análisis FODA, análisis de escenarios, administración del tiempo o de resultados, conceptos antes reservados para las empresas y la iniciativa privada.

Actualmente, de los aproximadamente 2,470 municipios que existen, algunos tienen certificados los procesos de los servicios que otorgan a la ciudadanía, las certificaciones de compliance o cumplimiento es un reflejo de que las técnicas y herramientas que utiliza la iniciativa privada para lograr la productividad, también son utilizadas en el sector gobierno para maximizar los recursos públicos, hacer más obras, proyectos y acciones;





salvaguardar los recursos públicos y generar un alto grado de confianza en la implementación de los sistemas de control interno.

El proceso asociado de los controles desde las etapas de: insumo – proceso – producto; deben estar consolidados desde su diseño para evitar brechas de debilidades y deficiencias de estos.

El Gerente Público o Ejecutivo Municipal es responsable de establecer una estructura de vigilancia adecuada en función de las disposiciones jurídicas del Ente Público por medio de los Órganos Internos de Control. Dicha persona, una vez electa, representa los intereses de toda la población, no obstante, debe invertir esfuerzos y tiempo en reuniones o diálogos para hallar consensos o superar los conflictos que surjan en el ejercicio de su función, logrando la gobernabilidad en su Municipio y fortalecer el ambiente de control, la administración de riesgos y las actividades de control.

Ejercer el liderazgo en el direccionamiento del desarrollo local o del respectivo Municipio es otro de los papeles irrenunciables de la alta gerencia. Mediante este rol se logra plasmar no solo la visión particular que el alcalde, Ejecutivo Municipal o Gerente Público Municipal tiene, sino canalizar las aspiraciones de la colectividad a la cual se representa. El estilo de liderazgo del Gerente Público Municipal se refleja en el manejo eficiente y eficaz de los diferentes recursos públicos que maneja, para lograr la efectividad del Gobierno Municipal, utilizando cada vez más las técnicas y herramientas que las empresas privadas usan para el logro de sus objetivos.

Ante la insuficiencia de los recursos, cada día la Administración Pública Municipal busca la productividad desde los diferentes ángulos para poder operar y satisfacer las necesidades de la población mediante obras, proyectos, acciones y la prestación de los servicios. Cada día, el Gobierno Municipal procede como una empresa, que busca fortalecer la gobernabilidad mediante el incremento y la transparencia de los recursos públicos; garantizar la seguridad razonable de la aplicación de los diferentes recursos a través de la idoneidad, eficiencia y eficacia en la utilización de las métricas cuantitativas y cualitativas.





MATRIZ DE EFICIENCIA-EFICACIA DE LA GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL

		Eficacia	
		ALTA	BAJA
Eficiencia	ALTA	1	2
	BAJA	3	4

Eficacia: Se refiere a lograr los objetivos, satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad o tiempo.

Eficiencia: Esto es hacer las cosas bien desde el principio. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo de costo y con la máxima calidad.

Elaboración Propia: Matriz del desempeño del Ejecutivo Municipal en su gestión.

POSICIONAMIENTO DEL DESEMPEÑO DEL PRESIDENTE MUNICIPAL EN EL DESARROLLO DE SU GESTIÓN DE GOBIERNO. UNA VISIÓN GENERAL DE LOS EFECTOS DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO

Cuadrante 1 (Alta Eficacia-Alta Eficiencia). Es el posicionamiento en que se encuentra aquel presidente Municipal que cumple con los Planes, Programas y Proyectos en los tiempos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal. Maximiza los diferentes recursos para hacer más obras, proyectos y acciones (“hacer más con menos”); logra los objetivos operativos, de información y de cumplimiento; cumple en tiempo y forma con la entrega de los Avances Mensuales, los Informes Trimestrales y la Cuenta Pública. Implementa, supervisa y actualiza los Sistemas de Control Interno. Transparenta el manejo de los recursos, ejerce liderazgo al interior del Cabildo y mantiene gobernabilidad en su Municipio; y gestiona recursos adicionales en la Federación, Estado y organismos privados filantrópicos. Es un Gobierno Estratégico. Este es el modelo ideal.

Cuadrante 2 (Baja Eficacia-Alta Eficiencia). Es aquel Presidente Municipal que maximiza los diferentes recursos mediante planes de ahorro y austeridad para hacer más



obras, proyectos y acciones con el mismo presupuesto; sin embargo, se encuentra desfasado en los tiempos de inicio y conclusión de las diferentes obras, según los programas de trabajo y ejecución. Existen algunos retrasos en la entrega de la información financiera a los órganos de control interno o externo o al Congreso del Estado; atiende deficiencias en los sistemas de control interno; transparente información básica a la población y mantiene un cierto control de gobernabilidad.

Cuadrante 3 (Alta Eficacia-Baja Eficiencia). Es aquel Presidente Municipal que produce muchos resultados, pero de baja calidad. Entrega en tiempo y forma las obras, proyectos y acciones, pero a costos muy altos. La Cuenta Pública se presenta en los tiempos establecidos por la ley, pero genera muchas observaciones en la auditoría practicada por los órganos de control; los recursos financieros no le alcanzan para cumplir los compromisos; existen deficiencias y debilidades de los sistemas de control interno; no hay una planeación financiera; transparente información básica irrelevante; y existe inestabilidad social.

Cuadrante 4 (Baja Eficacia-Baja Eficiencia). Es el modelo que refleja una Administración Municipal deprimente donde no hay gobernabilidad; no existe liderazgo del Presidente Municipal; hay desconocimiento de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos; no hay una Planeación Estratégica que le dé sentido o rumbo al Gobierno Municipal; existe división al interior del Cabildo; no existen los equipos de trabajo; no hay coordinación con los directores de áreas, el ambiente de control es casi nulo; no hay una estructura orgánica definida; los pocos controles internos están fuera de contexto y de la realidad que vive el Ente Público. No existen programas de promoción de los valores éticos y los principios de integridad. Además, existen problemas con las comunidades y los grupos sociales; no hay un manejo eficiente de los diferentes recursos; existen quejas y denuncias de la Contraloría Social; existe un rezago en la entrega de los Avances Mensuales, de los Informes Trimestrales y de la Cuenta Pública; los sistemas de control interno son incipientes y la transparencia de los recursos es nula y da resultados mediante grupos de presión y no en función al Plan de Desarrollo Municipal.

