



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A FIN DE MEJORAR EL
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PLANES
OPERATIVOS ANUALES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA
LA EDUCACIÓN**

Presentado por
Otero Palacios, Yolimar del Carmen

Para optar al Título de
Especialista en Finanzas Públicas

Caracas, Junio 2012



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A FIN DE MEJORAR EL
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DE LOS PLANES
OPERATIVOS ANUALES DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA
LA EDUCACIÓN**

Presentado por
Otero Palacios, Yolimar del Carmen

Para optar al Título de
Especialista en Finanzas Públicas

Asesor: Prof. Jacqueline Sosa Guerrero

Caracas, Junio 2012

DEDICATORIA

A Héctor Sánchez Weffers mi gran amor y compañero de vida de todos los días, quien me motivó y me apoyó incondicionalmente a continuar por el camino del conocimiento.

A nuestro hijo Héctor Eduardo que es la razón de mi lucha y motivo de mi alegría.

A mi madre por su solidaridad y paciencia.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por darme su Bendición del Cielo.

A mi Asesora Profesora Jacqueline Sosa Guerrero por su dedicación, enseñanza y por el hermoso regalo de su amistad

A Oswaldo Márquez quien fue mi guía para que iniciara mis estudios en la Universidad Católica Andrés Bello.

A mi Profesora de Metodología Ana Julia Guillén quien me motivo en todo momento, incluso cuando creía que no lo podría lograr.

A Hernando Pérez, por su amistad incondicional y apoyo académico.

A Eloy González, Administrador de la Academia Nacional de Ciencias Económicas, por su orientación en la búsqueda de material bibliográfico y por su amistad.

Un especial agradecimiento a mi Profesor Rodrigo Peraza, por su enseñanza, motivación y por su valiosa amistad



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN FINANZAS PÚBLICAS**

**PROPUESTA DE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A FIN DE MEJORAR EL
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN DE LOS
PLANES OPERATIVOS ANUALES DEL MINISTERIO DEL PODER
POPULAR PARA LA EDUCACIÓN**

Autora: Yolimar Otero Palacios

Asesor: Jacqueline Sosa

Año: 2012

RESUMEN

El seguimiento, evaluación y control de la gestión pública como herramienta e instrumento que permite medir el logro de los objetivos planteados en el Plan Operativo Anual reviste gran importancia debido a que apunta al logro del resultado de los Proyectos, que a su vez contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las instituciones públicas. El presente trabajo de investigación propone incorporar elementos que mejoren el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales que contienen los proyectos del Ministerio del Poder Popular para la Educación Básica de la República Bolivariana de Venezuela, lo que permitirá la toma de decisiones, logrando mayor la eficiencia en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, basándose en el cumplimiento de los objetivos como resultado, lo que facilitará la medición del impacto de la aplicación de las políticas públicas diseñadas en materia de educación básica. Se considera que el presente trabajo de investigación se ubica dentro del tipo de investigación aplicada, descriptiva, evaluativa, no experimental, transaccional con apoyo documental, basada en el desarrollo del proceso de análisis de la Rendición Física y Financiera de los Planes Operativos Anuales (POA), de cada unidad ejecutora y ente descentralizado funcionalmente del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Palabras claves: sistema de seguimiento, evaluación, control, gestión, plan operativo, resultado, meta, rendición física y financiera

LISTA DE ACRÓNIMOS

CEPAL	Comisión Económica para la América Latina
CRBV	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
DSECG	División de Seguimiento, evaluación y control de gestión
ILPES	Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social
LOAFSP	Ley orgánica de administración financiera del sector público
MML	Matriz Marco Lógico
MPPE	Ministerio del Poder Popular para la Educación
MPPEF	Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas
NE	Sistema La Nueva Etapa
ONAPRE	Oficina Nacional de Presupuesto
ONCOP	Oficina Nacional de Contabilidad Pública
ONT	Oficina Nacional del Tesoro
OPP	Oficina de planificación y presupuesto
PNUD	Programa de las naciones unidas para el desarrollo
POA	Plan operativo anual
POAI	Plan operativo anual institucional
POAN	Plan operativo anual nacional
SIGECOF	Sistema integrado de gestión y control de las finanzas públicas
SEB	Subsistema de Educación Básica
SISFPRE	Sistema de formulación presupuestaria
UAC	Unidad Administradora Central
UAD	Unidad Administradora Desconcentrada
UEL	Unidad ejecutora local
	Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas
OESEPP	Públicas

INDICE GENERAL

	Pág.
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	vi
INDICE GENERAL.....	vii
INDICE DE TABLAS.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
El Problema.....	4
Interrogantes de la Investigación.....	7
Objetivos de la investigación.....	8
General.....	8
Específicos.....	8
Justificación de la Investigación.....	8
Alcance y limitaciones.....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	14
Antecedentes de la investigación.....	14
Bases teóricas.....	21
- <i>Administración Pública.....</i>	21
- <i>La planificación y la política presupuestaria.....</i>	21

- Presupuesto por proyectos.....	21
- Control de Gestión.....	22
- Planificación.....	22
- Presupuesto.....	23
- Seguimiento.....	
- La Evaluación.....	24
- Control.....	25
- Matriz marco lógico.....	
- Plan Operativo Anual (POA).....	26
- Ponderación.....	27
- Técnica de formulación del presupuesto por proyecto....	
- Proyecto presupuestario.....	
- Objetivo específico del proyecto.....	28
- Resultado del proyecto.....	
- Meta del proyecto.....	
- Acciones centralizadas.....	
- Acciones específicas.....	
- Meta de las acciones específicas.....	29
- Tipo de acciones centralizadas.....	
- Imputación presupuestaria.....	30
- Tipos de proyecto.....	31
- Proyectos sociales.....	

- <i>Proyectos sociales por gastos de capital</i>	32
Bases legales.....	33
III. MARCO METODOLÓGICO	39
IV. MARCO INSTITUCIONAL	49
V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS	64
VI. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	98
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110

INDICE DE TABLAS

Tabla	Pág
Nº 1: Estructura del Sistema de Educación En Venezuela.....	32
Nº 2: Procedimiento por objetivos.....	46
Nº 3. Operacionalización de las variables.....	47
Nº 4. Ponderación de las actividades de acciones centralizadas.....	72
Nº 5. Ponderación de las acciones específicas del proyecto.....	78
Nº 6. Relación de ejecución física y financiera por Categoría Presupuestaria Zona Educativa Bolívar.....	87
Nº 7. No conformidades	91

Nº 7	Cálculo del porcentaje de ejecución física – financiera de las Acciones Centralizadas.....	84
Nº 8	Cálculo del porcentaje de ejecución física – financiera del Funcionamiento de Planteles Educativos	85

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pág
Nº 1 Organigrama del Ministerio del Poder Popular Para la Educación	55
Nº 2 Estructura Organizativa de la Oficina de Planificación y Presupuesto del MPPE	59
Nº 3 Estructura Organizativa de la Zona Educativa Bolívar.....	62
Nº 4 Mapa de Zonas Educativas por Entidad Federal.....	63

INTRODUCCIÓN

Planificación, Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión¹

La asignación y redistribución del ingreso es función del Estado, Venezuela no está exenta de esta situación, por lo que es través del presupuesto como instrumento de política fiscal que la ejerce. En este orden, la Ley de Presupuesto Nacional de la República y sus Entes Descentralizados presenta en forma detalla las acciones, proyectos y actividades a desarrollar; diseñadas bajo la técnica de presupuesto por proyecto, a los fines de lograr los objetivos planteados en las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

De manera que se considera el presupuesto público como instrumento de administración, planificación y gobierno para lograr los fines del Estado. De lo anterior se puede afirmar, que siendo el presupuesto una herramienta de la planificación, se hace necesario realizar el seguimiento, evaluación y control de la gestión pública, que permita la toma de decisiones, logrando mayor eficiencia en el manejo de los recursos disponibles, evitando esfuerzos humanos innecesarios y posibles desviaciones de recursos materiales, tecnológicos y financieros.

El presente trabajo de investigación propone incorporar instrumentos de medición que mejoren el proceso integral de seguimiento, evaluación y control de gestión de los planes operativos anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación, a través de elementos empíricos que permitirán abordar el problema, Por ello se considera relevante, antes de desarrollar el

¹ PNUD: 2009 Manual de Planificación, seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo

proceso de seguimiento, evaluación y control, iniciar con ciertas consideraciones generales referentes a las faces del proceso presupuestario.

Es preciso destacar, que en este trabajo se siguió el esquema metodológico establecido para la formulación de proyectos y el estudio se conformó con seis capítulos.

El primer capítulo mostrará el planteamiento del problema, el objetivo general de la investigación, así como el planteamiento de los objetivos específicos de la misma, la justificación, alcance y limitaciones.

En el segundo capítulo se registrarán los antecedentes, las bases teóricas y las bases legales que sustentan el estudio.

En el tercer capítulo se procederá a describir el tipo de investigación, el área de investigación, los instrumentos y técnicas de recolección de datos, así como algunas consideraciones éticas.

Respecto al cuarto capítulo contiene el marco institucional, en el cual se realiza una breve reseña histórica de la Institución en estudio; se comenta la misión, visión; de igual manera se muestra el organigrama estructural del Ministerio del Poder Popular para la Educación, más específicamente el organigrama de la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión y su organización administrativa.

Le sigue el capítulo cinco, a través del cual se desarrolló la investigación, desagregando objetivo por objetivo, describiendo el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión con todas las unidades e instrumentos involucrados, analizando la situación después de la descripción del proceso,

a los fines de detectar no conformidades, debilidades o cualquier elemento que perturbe el proceso.

En el Capítulo seis se analizó y formuló una propuesta de incorporación de instrumentos medición a fin de mejorar el proceso, a efectos que sea puesta en práctica por el equipo de profesionales que laboran en la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión de la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Sobre este particular, es importante destacar que parte de la propuesta, mas no en su totalidad, ha surgido de opiniones compartidas con el equipo de la unidad de análisis de la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión; debido a que esta unidad se encuentra en permanente búsqueda de instrumentos de medición, mejoras en la metodología e indicadores, etc., que le permitan disponer de información técnica y mejorar la entrega de informes de gestión de calidad al nivel decisorio de la institución; de manera que es importante señalar que el equipo técnico de la División, desarrolla mesas técnicas y discusiones sobre la materia; de manera tal que parte de la propuesta planteada en el presente documento de investigación ha sido discutida.

En el capítulo siete se presentan las conclusiones y una serie de recomendaciones, consideradas relevantes por autora para mejorar el proceso de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión y finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

EL PROBLEMA

La División de Seguimiento, Evaluación y Control del Gestión (DSECG) es una unidad administrativa adscrita a la Oficina de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), encargada de realizar el seguimiento, control y evaluación de gestión del MPPE, a través de la revisión y análisis de sus Planes Operativos Anuales (POA), para medir e informar el cumplimiento de las actividades y metas programadas durante el ejercicio fiscal vigente; es decir, revisar, seguir y evaluar el POA de la Unidad Administradora Central, de las Unidades Administradoras Desconcentradas, Unidades Ejecutoras Locales, Oficinas Desconcentradas, así como el POA de los Entes Descentralizados Funcionalmente de la República adscritos al MPPE.

Para ello, esta División tiene entre sus funciones producir Informes Técnicos de Gestión dirigidos al nivel estratégico del MPPE y a los ejecutores directos de los POA; lo que permite conocer el progreso, situación actual, rumbo y posibles desviaciones que va tomando durante el ejercicio económico, la ejecución y la aplicación de las políticas públicas diseñadas en materia educativa, específicamente del Subsistema de Educación Básica.

No obstante, pese a que se elaboran los informes técnicos de gestión, éstos cuando son revisados por el nivel Directivo son devueltos, por no dar respuesta a los requerimiento exigidos; se entregan a destiempo y por lo tanto las posibles desviaciones, se vuelven irreversibles y/o son imposibles de corregir.

Bajo esta realidad, en el año 2010, la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión, comenzó con la implementación de una metodología sobre la base de la evaluación de rendición del POA, la cual fue diseñada por el equipo de técnicos de profesionales que allí laboran; utilizando para ello un instructivo denominado Rendición de Ejecución Física y Financiera (RFF), diseñado especialmente para medir el cumplimiento de las metas programadas en el Plan Operativo Anual (POA). Esta metodología tiene el propósito de ofrecer información clara y efectiva de la DSECG, de fuente primaria para la elaboración de los Informes de Gestión (IG) al nivel estratégico del Ministerio para facilitar la toma de decisiones, brindar información a los gerentes responsables y ejecutores de los proyectos del MPPE, de manera que éstos efectúen los correctivos necesarios que conlleven al logro de los objetivos, a los fines de coadyuvar en el cumplimiento de la política educativa y en el aspecto económico garantizar un manejo eficiente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos asignados al sector educativo (*Stiglitz 2006*)² y que contribuya a la toma de decisiones oportunas y pertinentes.

No obstante, debido a los retardos en la entrega de la Rendición Física – Financiera (RFF), por parte de los ejecutores y responsables de los Proyectos, la DSECG, de la Oficina de Planificación y Presupuesto, se vio obligada a presentar un Informe Ejecutivo contentivo de un resumen anual de las actividades realizadas y metas alcanzadas de los POA del MPPE.

Consecuentemente durante el año 2011, se puso en práctica la metodología diseñada, y la entrega trimestral de informes técnicos relacionados con el seguimiento y evaluación de la ejecución física vinculada al presupuesto de gastos asignado al MPPE a través de la Ley de Presupuesto para el ejercicio

² Ver Economía del Sector Público Modelo del Gasto Público Joseph Stiglitz

fiscal 2011 (***evaluación de la ejecución física – financiera***). No obstante, los informes que se han producido durante el ejercicio fiscal 2011, aún no cubren los requerimientos y necesidades técnicas del nivel Directivo, por cuanto no se pueden utilizar como instrumentos que apoyen a la planificación estratégica para la toma de decisiones, ya que la información que aportan sólo se limita a revelar la relación entre las variables de ejecución y de programación de las actividades (física) y lo equivalente a su valoración o costo monetario (financiera), además la entrega de los mismos no se realiza en forma oportuna.

Pronóstico

De sostenerse esta situación, se pronostican consecuencias negativas, ya que impide brindar una visión en tiempo real de cómo va la ejecución y el cumplimiento de las actividades y metas programadas en los POA, imposibilitando además, la medición del progreso de los proyectos que se ejecutan en el Ministerio y el impacto que tendrán los mismos en la población objetivo. Por otra parte, de continuar esta situación no se efectuarán los correctivos necesarios para evitar desviaciones y/o usos ineficientes de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Control del Pronóstico

Por lo anterior, se considera necesario revisar y evaluar el diseño de la metodología aplicada en el análisis de los datos suministrados por las unidades involucradas objeto de evaluación y seguimiento, para la elaboración de los informes, así como los instrumentos y fuentes utilizados en la producción de los mismos, a los fines de determinar si realmente dichos instrumentos están estructurados y aportan realmente los datos y la

información que permita realizar la evaluación de la gestión en forma efectiva, eficaz, eficiente y de calidad.

Se estima que la aplicación de indicadores de desempeño y de resultados que midan el avance del logro de los objetivos, así como los resultados de la gestión y de calidad en la ejecución de los proyectos y su incorporación a los Informes de Gestión, permitirá suministrar información oportuna, sobre la cual se fundamente la toma de decisiones.

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Los Planes Operativos Anuales (POA) del Ministerio del Poder Popular para la Educación están diseñados y formulados en términos que contribuyan efectivamente a ser sometidos a un sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión?.

¿Son suficientes los instrumentos utilizados sobre los cuales se fundamenta el análisis, seguimiento, evaluación y control de la gestión del MPPE?.

¿Están diseñados los instrumentos de manera que sean compatibles y estén vinculados con la metodología aplicada actualmente, sobre la cual se fundamenta el informe técnico?.

¿El sistema de seguimiento, control y evaluación de gestión brinda respuesta e información oportuna a los órganos rectores del sistema de planificación y de presupuesto, así como a otros requerimientos internos del MPPE?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

GENERAL

Proponer instrumentos de medición que mejoren el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los POA del Ministerio del Poder Popular para la Educación del Subsistema de Educación Básica en Venezuela.

ESPECÍFICOS

- 1) Describir los documentos y procesos vinculados con el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales.
- 2) Evaluar la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos.
- 3) Formular instrumentos de medición a fin de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

EL Ministerio del Poder Popular para la Educación es un Órgano de la República que forma parte de la Administración Pública, específicamente del Poder Ejecutivo en sentido restringido y es el encargado del diseño, regulación, planificación, formulación, ejecución, evaluación, seguimiento y control de las políticas educativas, específicamente las relacionadas con el

Subsistema de Educación Básica.

Cabe destacar que la Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP), a través de su División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión (DSECG), debe elaborar informes técnicos que revelan el resultado y cumplimiento de los objetivos y metas programadas en los POA.

Dichos informes son herramientas fundamentales para la toma de decisiones del nivel estratégico de la institución, ya que podrían utilizados para el análisis de impacto que realiza la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, la cual es una Dirección General adscrita al MPPE que le presta apoyo en esta materia. Asimismo dichos informes podrían ser enviados a la Oficina de Auditoria Interna del MPPE, con el fin de apoyar el control interno y a su vez que los mismos sirvan de base para el inicio de futuras auditorias.

En el mismo orden, estos informes son elementos fundamentales para la elaboración del Mensaje Anual que presenta del Presidente de la República a la nación y para la Memoria y Cuenta de este Ministerio ante la Asamblea Nacional.

Es importante destacar, que la información contenida en los Informes de Gestión no sólo se limita al uso interno de las unidades que conforman la estructura organizativa del MPPE, sino que trasciende al mismo, ya que son enviados a los Órganos Rectores del Sistema Presupuestario, como lo es el Ministerio del Poder Popular para la Planificación, Economía y Finanzas, quien a través de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) canaliza la recepción de los mismos, para ser analizados y sometidos a evaluación, con el fin de conocer el avance de la ejecución del presupuesto vigente. Por esta razón entre otras, se justifica la realización de este trabajo de investigación,

con el propósito de suministrar información procesada con metodología científica, basada en lo técnico, con miras al logro de las políticas educativas.

En el aspecto económico, los informes de gestión aportan información precisa sobre la ejecución física – financiera, optimizando el manejo eficiente de las finanzas públicas, fortaleciendo además, la capacidad de respuesta y toma de decisiones durante la ejecución del presupuesto de gastos, causando efectos positivos en la aplicación de correctivos y en el uso eficiente de los recursos, facilitando información para la proyección de flujos financieros de tesorería, así como para mantener informada a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE) del nivel de ejecución, que sirve de base histórica para que esta oficina nacional tome en consideración, futuras asignaciones de créditos presupuestarios.

Además coadyuva a mejorar la fluidez en el suministro de la información para la realización de otras actividades vinculadas a la ejecución física y financiera de las metas, como lo es la actualización de la Ficha de Seguimiento del Proyecto, utilizada en la aplicación informática Nueva Etapa, así como otros documentos que deben ser enviados a la Vicepresidencia Ejecutiva de la República.

Respecto al orden jurídico se justifica la investigación, debido a que cumple con lo establecido en el Artículo 81 la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular³ el cual se refiere al seguimiento y evaluación que debe realizar el Órgano, señalando lo siguiente:

Corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente del Poder público responsable de la formulación del Plan Operativo Anual y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus respectivas

³ Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010

competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República y la presente Ley

Asimismo cumple con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, la cual en su sección séptima, artículo 59⁴, relacionada con la evaluación de la ejecución presupuestaria establece lo siguiente:

- La Oficina Nacional de Presupuesto evaluará la ejecución de los presupuestos de la República y sus entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales, tanto durante el ejercicio, como al cierre de los mismos. Para ello, los entes y sus órganos están obligados a lo siguiente:
- Llevar registros de información de la ejecución física de su presupuesto, sobre la base de los indicadores de gestión previstos y de acuerdo con las normas técnicas correspondientes
- Participar los resultados de la ejecución física de sus presupuestos a la Oficina Nacional de Presupuesto, dentro de los plazos que determine el reglamento de esta

En el ámbito político, se justifica la investigación porque con los resultados revelados en los Informes de Gestión se puede medir el impacto de las políticas públicas y la gestión del gobierno, observando el nivel de cumplimiento de las metas, la producción de bienes y servicios públicos, para obtener resultados que apunten a lo planteado en los planes estratégicos.

Por lo antes expuesto, se evidencian razones de carácter político, económico y jurídico que justifican la realización de este trabajo de investigación.

⁴ Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público, Gaceta Oficial N° 39.893 del 28 de marzo de 2012.

ALCANCE Y LIMITACIONES

Los elementos que se incorporaron a la actual metodología fueron para mejorar el seguimiento, evaluación y control de gestión y se recomendó su aplicación a todas las unidades ejecutoras y entes adscritos que tienen la responsabilidad de la ejecución física y financiera del presupuesto de gasto del MPPE, asignado por Ley de Presupuesto Anual, aprobado por la Asamblea Nacional.

En este sentido se pudo comprobar que la propuesta puede aplicarse a la Unidad Administradora Central, Unidades Administradoras Desconcentradas (las 24 entidades federales, denominadas Zonas Educativas), las unidades ejecutoras locales del Nivel Central (Direcciones Generales y Despachos de los Viceministros), Servicios Desconcentrados del MPPE y a los Entes Descentralizados Funcionalmente sin Fines Empresariales Adscritos al MPPE.

Con relación a las limitaciones, las mismas se presentaron en la entrega de la información contentiva en los documentos de Rendición Física y Financiera que reportan cada una de las unidades arriba citadas, la cual debe ser oportuna de acuerdo a fechas preestablecidas, ya que esta información es el insumo principal para el análisis de la ejecución por parte de la División de Evaluación y Control. Por consiguiente, la entrega extemporánea de tal información retrasa el proceso y la capacidad de respuesta para la aplicación de correctivos en materia de ejecución.

El período bajo el análisis fue el año 2011, específicamente el tercer trimestre y, motivado al tamaño del Ministerio y a su ámbito de acción a nivel nacional

se hizo una selección no probabilística intencionada. La investigación se limitó a aplicar el análisis metodológico a una Unidad Administradora Desconcentrada, en concreto a la Zona Educativa correspondiente al Estado Bolívar, que sirvió como modelo piloto para ser aplicado posteriormente al resto de las unidades ejecutoras locales y a los entes descentralizados funcionalmente sin fines empresariales.

Es importante destacar que con el material que se desarrolla en la investigación, se puede obtener una visión general en cuanto a la ejecución física y financiera del Órgano de la República objeto de esta investigación.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En los antecedentes se presentaron varios estudios realizados, como lo es el trabajo investigación de Aristimuño, Guaita, et al, (2009) denominado “Estudio Comparado de Dimensiones de la Evaluación Institucional en Instituciones de Educación Superior Venezolanas”. En este trabajo los autores plantean la adopción de programas de evaluación buscando la mejora de los procesos, es una práctica que se ha venido institucionalizando dentro de las universidades, fundamentalmente por exigencias de los organismos rectores de las políticas educativas de los gobiernos, a fin de asignar recursos económicos o para la acreditación de programas o carreras, e internamente a la universidad para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.

En este sentido, los contenidos de la evaluación varían de una organización a otra, pero siempre consideran indicadores de gestión, organización y utilidad financiera. En este sentido la evaluación no debe ser considerada solo como elemento de rendición de cuentas, sino que su fin último debe ser un proceso reflexivo de cambios y mejoras para las organizaciones universitarias considerando: la calidad de la docencia, investigación, responsabilidad social, la pertinencia académica de sus planes de estudio y la eficiencia administrativa, a fin de dar respuestas a las cambiantes requerimientos de su entorno.

Del mismo modo los autores citan a *Bezies (2002)*. La evaluación institucional es una herramienta importante para la transformación de la educación y la práctica educativa. Un proceso constructivo, participativo y consensuado que debe ser practicado en forma permanente y sistemática

que permita la detección de fortalezas y debilidades, donde la reflexión sobre la propia tarea forma parte de una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos con un alcance que toca los insumos, procesos, productos y contexto; la tarea fundamental de la gestión administrativa y académica es definitivamente, una plataforma para la planeación.

Vicentelli (2007)⁵ presenta en su Trabajo Especial de Grado “Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para Proyectos Estratégicos de la C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A, - EDELCA, una propuesta para el desarrollo de los procesos de gerencia de riesgos para la C.V.G. EDELGA, con la finalidad de normalizar un enfoque que permita a la organización tener la certeza que a todos sus proyectos se les aplicará análisis y gerencia de riesgos para minimizar la incertidumbre y por ende lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

En este trabajo el autor plantea la importancia que reviste el proceso de seguimiento y control, en este caso particular se refiere al riesgo, lo que permite medir en avance de los proyectos con relación a sus objetivos.

Blanco (2006)⁶ en su trabajo de investigación, plantea que la gestión del seguimiento y control de proyectos de los Órganos Públicos (Contraloría General de la República, Ministerios), la llevan en forma manual utilizando solamente los informes que entregan los organismos que ejecutan los proyectos, lo que ocasiona que los proyectos no se ejecuten en el tiempo previsto, sino años después y con costos mayores a los que se estimaron al

⁵ Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgos para Proyectos Estratégicos de la C.V.G. Electrificación del Caroní, C.A, - EDELCA. Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyectos

⁶ Diseño de un Sistema Integral para el Control de Gestión de Proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos, Blanco, Magdaluz

momento de formularlos, por ello propone diseñar un Sistema Integrado para el Control de la Gestión del Proyecto que permita llevar el control y seguimiento de ejecución financiera y de ejecución de los proyectos

En el mismo orden de ideas Shack (2006)⁷, en el marco de las actividades del Programa “Modernización del Estado, desarrollo productivo y uso sostenible de los recursos naturales, ejecutado por la CEPAL, en conjunto con la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ), sostiene en su trabajo publicado denominado Presupuestar en el Perú expresa lo siguiente:

“En la actualidad, las evaluaciones presupuestarias son por lo general, una revisión del grado de aproximación del gasto ejecutado respecto del gasto autorizado. Es decir, es una evaluación de tipo financiera. En lo operativo, se puede señalar que estas evaluaciones no están sirviendo para retroalimentar de información pertinente el proceso de toma de decisiones. Por lo tanto, no tienen incidencia significativa sobre las decisiones de asignación de los recursos o sobre la operatividad de los mismos.

En este sentido, el autor sostiene que la evaluación de la ejecución presupuestaria es básicamente financiera y compara el nivel de cumplimiento de las metas ejecutadas en relación con las metas programadas expresadas en términos monetarios, sólo físico - financiero, por lo tanto “no retroalimentan de manera sistemática la etapa de programación y formulación, convirtiendo al proceso de evaluación en una actividad administrativa más, distorsionando su valor real como herramienta de gestión para la toma de decisiones apuntando a términos de eficiencia económica y calidad con que se proveen los bienes y prestación de servicios públicos.

⁷ Consultor del Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública, del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

Actualmente se apunta hacia la evaluación por resultados, que es una herramienta para incentivar la gestión institucional de las entidades, hacia el logro de resultados, diseñando una serie de indicadores cuantificables relacionados al logro de los objetivos estratégicos, mejorando la cantidad, calidad y cobertura de los bienes de servicios que provee el sector público.⁸

“En la medida que los procesos de evaluación del presupuesto arrojen resultados concretos que sean públicos y sirvan para retroalimentar los procesos de formulación y ejecución, habrá una mayor transparencia presupuestaria”⁹

Nebreda (2005), plantea: “La evaluación sistematizada del desempeño de individuos, equipos, departamentos y la organización completa sirve de principal método para el logro de los resultados estratégicos buscados por la organización, a través del uso de evaluaciones del desempeño a todo nivel”. En este sentido sostiene que impera la demanda de indicadores para conocer los niveles de desempeño y se han adelantado esfuerzos por iniciar el proceso de construcción de indicadores en diversas áreas del banco.¹⁰

López, (2002)¹¹, afirman en su trabajo de investigación titulado “Control de Gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la Zona Lara, Yaracuy y Portuguesa”, que los Institutos Universitarios de Tecnología, como elementos que conforman el Sistema de Educación Superior en

⁸ Trabajo denominado “Presupuestar en el Perú, Publicado por Nelson Shack, en la Revista Gestión Pública Serie N° 58”, del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Naciones Unidas - CEPAL, Santiago de Chile 2006.

⁹ Trabajo denominado “Presupuestar en el Perú, Publicado por Nelson Shack, en la Revista Gestión Pública Serie N° 58”, del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Naciones Unidas - CEPAL, Santiago de Chile 2006.

¹⁰ Trabajo Especial de Grado denominado “Diseño de un Cuadro de Mando Integral para el Área de Operaciones de Tecnología de Información en Banesco Banco Universal, C.A.,

¹¹ Control de Gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la Zona Lara, Yaracuy y Portuguesa” Trabajo presentado para optar al Grado de Magister Scientiarum en Contaduría mención Costos

Venezuela, se ven afectados por las exigencias actuales de calidad, competitividad, optimización de recursos y rentabilidad social. Deben atender la demanda de formación de recursos humanos a nivel universitario, competitivos, con capacidad crítica y generadores de nuevos conocimientos y tecnologías. Estas instituciones deben además enfrentar limitaciones de inversión por parte del Gobierno Nacional, las deficiencias gerenciales que en ellas se manifiestan. A fin de rendir cuentas al Estado, estudiantes, sector productivo y comunidad en general, se requiere de innovadores sistemas de gestión universitaria para lo cual se debe conocer su situación actual y adaptarla según los modelos de gestión modernos. Esta investigación de tipo descriptivo trata sobre la generación del Sistema de Control de Gestión en los Institutos Universitarios de Tecnologías de los Estados Lara, Portuguesa y Yaracuy, basado en el Cuadro de Mando Integral. Como resultado de este estudio se visualiza un debilitado sistema de control de gestión, en el cual los gerentes llevan a cabo sus funciones guiados por el conocimiento básico de la misión y visión de estas organizaciones. Así mismo se hacen esfuerzos para presentar planes detallados de actividades y tareas en la elaboración de informes de memoria descriptiva desvinculados o desarticulados en muchos casos de los planes originales y del presupuesto. Se procesan datos o indicadores en forma aislada sin relacionarlos con objetivos y estrategias. En la investigación se caracteriza teóricamente el sistema de control de gestión a través de un Cuadro de Mando Integral, con las correspondientes vinculaciones estratégicas, con el propósito de brindar una herramienta para el control de la gestión en forma efectiva y obtener el máximo objetivo institucional como es la excelencia.¹²

También se encuentran los estudios realizados por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), sobre el enfoque de la gestión basada en

¹² López, 2002 (Op. Cit) Resumen p. 11

los resultados en la programación y la gestión del desempeño Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados (2002) con una nueva versión mejorada “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo” (2009). El nuevo Manual reconoce que la planificación, el seguimiento y la evaluación necesitan concentrarse en las prioridades y los resultados.¹³

Entre los principales objetivos de este manual se aprecia lo siguiente:

- Un conocimiento de los elementos esenciales de los procesos de planificación y seguimiento en el PNUD: desarrollando un marco de resultados fuerte para proyectos y programas con indicadores claros, líneas de base y metas, y estableciendo un sistema de seguimiento eficaz.
- Un conocimiento de los elementos esenciales del proceso de evaluación en el PNUD: mediante el desarrollo de un plan de evaluación; la gestión, el diseño y la realización de evaluaciones de calidad, y el uso de la evaluación para una gestión enfocada en los resultados de desarrollo, el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Sanín (1999) en su trabajo denominado Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación) publicado en Serie N° 3 “Control de Gestión y Evaluación de Resultados en la Gerencia Pública del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL. Sostiene:

¹³ PNUD: 2009 Manual de Planificación, seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo

Una de las funciones básicas del Estado moderno consiste en la evaluación de proyectos, planes y programas y la generación oportuna de resultados. Sin embargo, el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos, constituye aún un vacío en la mayoría de los países de la región.

En este trabajo el autor plantea la existencia de dos subsistemas un interno y otro externo siendo el primero donde se recibe insumos, procesos y se entregan productos para atender demanda de los grupos sociales y otro más amplio que comprende el anterior que tiene como propósito generar impactos en el entorno, es decir; el subsistema externo¹⁴

Otro de los elementos importantes a ser considerado en los antecedentes de la Investigación es la Matriz del Marco Lógico la cual es una herramienta utilizada en la actualidad para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación de proyectos, marcando su énfasis en la orientación por objetivos, la orientación hacia y la comunicación entre las partes interesadas, presentando sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de un proyecto.¹⁵

¹⁴ Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación – Mesoevaluación. Manuales Serie 3 del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES CEPAL. Santiago de Chile 1999

¹⁵ Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Manuales Serie 42.

BASES TEÓRICAS

Administración Pública

Conjunto de Órganos y Entes que conforman el sector público: la República, los Estados, el Distrito Metropolitano, los Distritos, los Municipios, los Institutos Autónomos, las Sociedades Mercantiles donde la República tenga participación igual o mayor al 50%, las fundaciones y asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con fondos públicos o dirigidas por personas con competencia otorgada por el sector público.

La Planificación y la Política Presupuestaria

La política presupuestaria para un período determinado debe ser anunciada con suficiente antelación, tal como está previsto en el Reglamento N° 1 de la LOAFSP; es decir, antes del 30 de Junio de cada año y no como es práctica común que faltando pocos días para la fecha de la entrega del Proyecto de Ley de Presupuesto a la Asamblea Nacional, muchos organismos no conozcan cuales son las orientaciones de la política presupuestaria ni su cuota de recursos. El desconocimiento de la política presupuestaria en la fecha legalmente establecida, propicia pérdida de calidad en la información física y financiera de los documentos presupuestarios.¹⁶

Presupuesto por Proyectos.

Es una técnica 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; permitiendo además la coordinación, el

¹⁶ Arrieche, Victor "El Presupuesto por proyectos la experiencia venezolana" p12.

control y la evaluación de su ejecución. La idea central que se recoge en la definición, es que el Presupuesto por Proyectos es un técnica de la planificación, siendo el Plan Operativo Anual el medio para realizar la vinculación plan – presupuesto. Se reafirma, de igual manera, al presupuesto como instrumento político de gobierno y de administración.¹⁷

Control de Gestión:

“El Control de Gestión es el proceso idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos. Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir el Control de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros productivos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” Esta definición nos sirve de marco conceptual para el sentido que aquí queremos dar al control de gestión.¹⁸

Planificación:

Se puede definir como el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos. Es importante destacar que la planificación implica mirar diferentes procesos:

- Identificar la visión, las metas u objetivos que se deben lograr
- Formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y los objetivos

¹⁷ Arrieche Op. Cit.

¹⁸ Sanín (2009) citando a David Abad Arango, “**Control de Gestión**”, Interconed Editores. Santafé de Bogotá, Colombia, 1997.

- Determinar y asignar los recursos (financieros y de otro tipo) necesarios para alcanzar la visión y los objetivos
- Perfilar los planes de implementación, lo que incluye los planes para supervisar y evaluar
- Los avances logrados para alcanzar la visión y las metas.

Presupuesto:

Es la asignación estimada de recursos monetarios que surgen como consecuencia de la valoración financiera de la realización de actividades y prestación de servicios.

Seguimiento:

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en su Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo "...lo define como un proceso continuo por el que las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos.¹⁹ A diferencia de muchas definiciones que tratan el seguimiento simplemente como la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades, la definición que usa este Manual se centra en la revisión de avances en relación al **logro** de los objetivos. En otras palabras, el seguimiento en este Manual no sólo se preocupa con la cuestión de si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos, sino que también pregunta si estamos avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar. La diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos de la agencia. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean

¹⁹ Zambrano, Kilian. 2007. "Diccionario Gerencial del Sector Público p.116

asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes”, así como el monitoreo, fiscalización y supervisión²⁰

La Evaluación

Es una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones. La evaluación, al igual que el seguimiento, se puede aplicar a muchas cosas, incluidas **una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización**. La distinción clave entre las dos es que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los gerentes y al personal una valoración objetiva sobre si están o no están bien encaminados. Además, son más rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, y generalmente implican un análisis más amplio. Sin embargo, los objetivos del seguimiento y la evaluación son muy similares: proporcionar información que ayude a tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño y alcanzar los resultados planeados.

Al evaluar la eficacia del desarrollo, los esfuerzos de seguimiento y evaluación buscan valorar lo siguiente:

- La pertinencia de la asistencia y las iniciativas del PNUD (estrategias, políticas, programas y proyectos diseñados para combatir la pobreza y apoyar los cambios deseables) respecto a los objetivos nacionales de desarrollo dentro de un determinado contexto nacional, regional mundial.

²⁰ Kilian Zambrano 2007”Diccionario Gerencial del Sector Público” p116

- La eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo, incluidas las alianzas estratégicas
- La contribución y el valor de la asistencia respecto a los resultados y prioridades adicionales de desarrollo, incluidas las condiciones materiales de los países donde se implementan los programas y cómo esta asistencia mejora visiblemente las perspectivas de las personas y de sus comunidades
- Los factores o motores claves que permiten iniciativas de desarrollo exitosas, sostenidas y ampliadas; opciones alternativas, y ventajas comparativas del PNUD
- La eficiencia de la ayuda al desarrollo, las alianzas y la coordinación para limitar el coste de las transacciones, los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces
- El nivel de apropiación nacional y las medidas para mejorar la capacidad nacional para la sostenibilidad de los resultados

Control

Es la acción por la cual se opera para que se genere el producto y se obtengan resultados iguales o aproximadamente iguales a los esperados²¹.

Matriz del Marco Lógico

Está estructurada por una parte con una lógica vertical, que establece la razón de ser por la cual se lleva a cabo una acción de gobierno, definiendo las Directrices y Objetivos Estratégicos, así como Resultados, Acciones Específicas y Monto del Proyecto y por otra parte una lógica horizontal que

²¹ Zambrano, Kilian. "Diccionario Gerencial del Sector Público. P.112

se refiere al diseño técnico del Proyecto, utilizando indicadores de progreso, medios de verificación y las condiciones externas que deben cumplirse para alcanzar el objetivo (Supuestos).

Sanin (1999) plantea lo siguiente: El marco lógico (ML) constituye un excelente instrumento de gestión para acompañar el ciclo del proyecto en sus diferentes fases y para facilitar su articulación vertical con objetivos superiores relacionados con los procesos determinantes del proyecto y con los objetivos estratégicos del sector en cual la institución desea incidir. El ML cubre varias dimensiones del control gerencial, tanto del proyecto “en sí” como de sus nexos con otros elementos de la evaluación interna y de la evaluación externa

El resultado obtenido de la evaluación, servirá de herramienta en la toma de decisiones a los fines de garantizar el uso eficiente de los recursos y la eficacia de la gestión educativa.

Plan Operativo Anual (POA)

Los Planes Operativos Anuales (POA) que recogen las Acciones Centralizadas y los Proyectos con sus respectivas acciones específicas, resultados y actividades, deben ser flexibles en el sentido que puedan ser susceptibles a reprogramación con miras a lograr los objetivos planteados, presentados de tal manera que permita a los POA ser sometidos a evaluación a través de un conjunto de indicadores que evidencien los avances logrados o las posibles desviaciones, que puedan ser detectadas cuando sean sometidos a seguimiento, evaluación y control para la producción de los informes de gestión, ya que al tomarse en consideración sólo los elementos que están presentes en la programación original y no las

afectaciones que surgen como consecuencias de modificaciones en el presupuesto acordado, la evaluación que resulte estará distorsionada.

Ponderación:

Valor o peso que se otorga a cada actividad de una acción centralizada o a cada acción específica, dependiendo si se trata de un proyecto, con relación a la importancia que se le asigne a la misma, sobre la base de 1 punto.

Técnica de Formulación del Presupuesto por Proyecto

Es un instrumento para asignar y distribuir los recursos públicos a través de proyectos a organismos nacionales y sus entes adscritos, Entidades Estadales 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. Esta técnica se empezó a usar en Venezuela a partir del año 2006.²²

Proyecto Presupuestario

Es la expresión sistematizada de un conjunto delimitado de acciones y recursos que permiten, 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. Representará la categoría presupuestaria de mayor nivel en la asignación de los recursos financieros públicos.

²² ONAPRE 2011 (Oficina Nacional de Presupuesto, de la República Bolivariana de Venezuela instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional

Objetivo Específico del Proyecto:

Es la situación objetivo a alcanzar como consecuencia de su ejecución (creación, transformación o mejora de la situación inicial).

Resultado del Proyecto:

Es el producto, bien o servicio que se materializa con su ejecución.

Meta del Proyecto:

Es la determinación cualitativa y cuantitativa del bien, servicio o indicador que se espera obtener.

Acciones Centralizadas:

Son aquellas que no es posible definir en términos de proyectos, pero necesarias para garantizar el funcionamiento de las Instituciones Públicas, así como el cumplimiento de otros compromisos del Estado. Sus recursos no son directamente asociables a un único proyecto. Se constituye como una categoría presupuestaria al mismo nivel de los proyectos.²³

Acciones Específicas

En el Proyecto, son aquellas operaciones concretas, suficientes, medibles y cuantificables anualmente, necesarias para lograr el resultado esperado.

En la Acción Centralizada, detallan las actividades que realiza la Institución en pro de su funcionamiento, así como el cumplimiento de otros

²³ ONAPRE 2011 (Oficina Nacional de Presupuesto, de la República Bolivariana de Venezuela instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional

compromisos del Estado. Los créditos presupuestarios de las acciones específicas, suman a la categoría presupuestaria de mayor nivel a la cual están asociadas.

Metas de las Acciones Específicas:

Es la determinación cualitativa y cuantitativa del bien, servicio o indicador que se espera obtener.

Tipos de Acciones Centralizadas:

1. Acción Centralizada: “Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores”

Son aquellas acciones que permiten la administración de los recursos asignados a los gastos de los trabajadores y trabajadoras, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y las convenciones colectivas de trabajo.

Acción Específica: Asignación y control de los recursos para gastos de los trabajadores; Ejecución de los créditos presupuestarios para sufragar los gastos de los trabajadores, de los órganos o Entes de la administración pública.

2. Acción Centralizada: “Gestión Administrativa”.

Son aquellas acciones relacionadas con el funcionamiento institucional, excepto las que corresponden a la Dirección y Coordinación de los gastos de los trabajadores. Estas incluyen acciones, entre otras, las transferencias a Entes públicos no relacionadas con los proyectos, a instituciones y personas

naturales privadas y a organismos internacionales en cumplimiento de los acuerdos suscritos.²⁴

Acción Específica: Apoyo institucional a las acciones específicas de los proyectos del Ente: Ejecución de los créditos presupuestarios para sufragar los gastos de funcionamiento conformados, entre otros, por la adquisición de bienes y servicios, apoyo jurídico, informático, organización y sistema, reclutamiento y selección de personal, registro y auditoría interna.

Acción Específica: Apoyo institucional al sector privado y al sector externo: Aportes, donaciones y transferencias de recursos presupuestarios a personas jurídicas y naturales como asistencia económicas para sufragar sus gastos. Así como, las de cumplir con las obligaciones con organismos internacionales.

Acción Específica: Apoyo institucional al sector público: Aportes, donaciones y transferencias de recursos presupuestarios a los Entes descentralizados de la administración pública, para sufragar sus gastos de funcionamiento no vinculados a los proyectos del ente receptor del aporte.²⁵

Imputación Presupuestaria.

Monto de los créditos asignados en la Ley de Presupuesto y su Distribución General, en las partidas 4.02 “Materiales, Suministros y Mercancías”, y 4.03 “Servicios no Personales”, 4.04 “Activos Reales”, 4.05 “Activos Financieros”,

²⁴ ONAPRE 2011 (Oficina Nacional de Presupuesto, de la República Bolivariana de Venezuela instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional

²⁵ ONAPRE 2011 (Oficina Nacional de Presupuesto, de la República Bolivariana de Venezuela instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional

4.07 “Transferencias y Donaciones”, relacionando a los Entes o Instituciones receptoras, 411 “Disminución de Pasivos” y 412 “Disminución de Patrimonio”

3. Acción Centralizada: “Previsión y Protección Social”.

Son aquellas acciones que permiten la administración de los recursos asignados a los gastos de los pensionados, pensionadas, jubilados y jubiladas, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y las convenciones colectivas de trabajo.

Acción Específica: Asignación y control de los recursos para gastos de los pensionados, pensionadas, jubilados y jubiladas. Ejecución de los créditos presupuestarios para sufragar los gastos de los pensionados, pensionadas, jubilados y jubiladas, adscritos a los órganos o Ente de la Administración Pública.

TIPOS DE PROYECTOS

1. Proyectos Sociales

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios están asignados al logro de un mayor bienestar de la población, expresados a través de la implementación, ampliación y mejoramiento de las redes de acceso a los servicios de salud, asistencia social, seguridad social, educación, cultura, deportes, comunicación, ciencia y tecnología, entre otros. Se excluyen en esta categoría los proyectos cuyos recursos sean asignados en 100% a Gastos de Capital o Capitalizables, aún cuando los mismos sean destinados al ámbito social.

2. Proyectos Sociales por Gastos de Capital

Son aquellos cuyos recursos presupuestarios están asignados a la adquisición, construcción, reparaciones o mantenimientos mayores de infraestructuras y equipos, que poseen una vida útil superior a un año y cuyo uso esté enmarcado en la prestación de los servicios de salud, asistencia social, seguridad social, educación, cultura, deporte, comunicación, ciencia y tecnología, entre otros. Se incluyen los recursos asignados para la adquisición de tierras, terrenos y activos intangibles; así como los gastos corrientes capitalizables.²⁶

Solo se incluyen en esta categoría los proyectos cuyos recursos sean asignados en 100% a Gastos de Capital o Capitalizables, aún cuando los mismos sean destinados al ámbito social. Los Proyectos Sociales que tengan componentes que puedan ser considerados en ambas categorías, se asociarán a la tipología de “Proyectos Sociales”.

Tabla N° 1
Estructura del Sistema de Educación en Venezuela

Sistema Educación	Órgano Rector	Nivel	Etapas	Modalidad
Subsistema Educación Básica	Ministerio del Poder Popular para la Educación	Inicial	Maternal y Preescolar De 0 a 6 años	Especial
		Primaria	De 6 años y se obtiene el certificado de Primaria	Especial
		Media	Educación Media General 1ero. a 5to. Año y Educación Media Técnica 1ero. a 6to. Año (Robinsonianas y Zamoranas)	Especial, Adultos, Rural, Artes, Militar, Intercultural Bilingüe
Subsistema Educación Superior	Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior	Pregrado		
		Postgrado		

Fuente Elaboración propia, basado en la Ley Orgánica de Educación G.O. 5.929 Extraordinario del 15 de agosto 2009

²⁶ ONAPRE 2011 (Oficina Nacional de Presupuesto, de la República Bolivariana de Venezuela instructivo N° 2 Normas para la formulación del presupuesto de los órganos del poder nacional

BASES LEGALES

La presente investigación tiene basamento jurídico de carácter constitucional, pasando por Leyes Orgánicas, Leyes Ordinarias, Reglamentos y Resoluciones. En este sentido, a continuación se presenta una relación de los instrumentos legales sobre los cuales se sustenta el presente trabajo de investigación²⁷:

La acción desarrollada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación, responde al mandato constitucional previsto en el capítulo sobre los derechos culturales y educativos del pueblo venezolano de nuestra carta magna, y a la legislación vigente conformada por un conjunto de leyes, reglamentos, providencias y otras normas de rango sub-legal que estipulan tanto los mecanismos de acción, como los campos de desarrollo y alcance de su actividad, entre los cuales son de destacar los siguientes²⁸:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, de fecha 24 de marzo de 2000, cuya Enmienda N° 1 fue publicada en la Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario, de fecha 19 de febrero de 2009²⁹.

En la principal norma jurídica de la República Bolivariana de Venezuela, se recogen los principios fundamentales y programáticos sobre los cuales se fundamenta el desarrollo y la actividad primordial del Ministerio de

²⁷ ONAPRE (2011) Instructivo para el registro de información contentiva de la ejecución físico – financiera de los organismos del poder nacional

²⁸ Memoria y Cuenta 2011

²⁹ Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de marzo de 2000

Educación; siendo la educación un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria.

Ley Orgánica de Educación³⁰

La Ley Orgánica de Educación, tiene por objeto desarrollar los principios y valores rectores, derechos, garantías y deberes en educación, que asume el Estado como función indeclinable y de máximo interés, de acuerdo con los principios constitucionales y orientada por valores éticos humanistas para la transformación social, así como las bases organizativas y de funcionamiento del Sistema Educativo de la República Bolivariana de Venezuela. Establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Ley Orgánica de la Administración Pública³¹, Tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión y crear mecanismos para promover la participación

³⁰ publicada en la Gaceta Oficial Nº 5.929 Extraordinario del 15 de agosto de 2009; el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, contenido en el Decreto Nº 2.585, publicado en Gaceta Oficial Nº 5.662 Extraordinario, de fecha 24 de septiembre de 2003; y el Reglamento Interno del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, publicado en Gaceta Oficial Nº 5.531 Extraordinario del 17 de mayo de 2001

³¹ Decreto Nº 6.217 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública³¹, publicado en la Gaceta Oficial Nº 5.890 Extraordinario del 31 de julio de 2008

popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública.³²

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular³³, Establece los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del Poder Público y las instancias del Poder Popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación, que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.³⁴

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público³⁵, esta ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional.

³² Memoria y Cuenta del Ministerio del Poder Popular para la Educación año 2011

³³ Gaceta Oficial Nº 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010.

³⁴ Memoria y Cuenta del Ministerio del Poder Popular para la Educación año 2011

³⁵ Gaceta Oficial Nº 39.893 del 28 de marzo de 2012. Decreto Nº 8.865

Reforma parcial Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República,³⁶

Corresponde a la Procuraduría General de la República asesorar jurídicamente a los órganos del Poder Público Nacional, a solicitud de sus máximas autoridades. Asesorar jurídicamente a los organismos integrantes de la Administración Pública Nacional cuando a su juicio, el asunto objeto de la consulta esté relacionado con los derechos, bienes e intereses patrimoniales de la República.

Ley Orgánica Orgánica de la Planificación Pública y Popular³⁷, cuyo objeto es desarrollar y consolidar el Poder Popular, generando condiciones objetivas a través de los diversos medios de participación y organización establecidos en la Constitución de la República, en la ley y los que surjan de la iniciativa popular, para que los ciudadanos y ciudadanas ejerzan el pleno derecho a la soberanía, la democracia participativa, protagónica y corresponsable, así como a la constitución de formas de autogobierno comunitarias y comunales, para el ejercicio directo del poder.

Decreto N° 6.732, publicado en la Gaceta Oficial N° 39.202 del 17 de junio de 2009, sobre **Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional**, que establece en el Artículo 16 las competencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

³⁶ Gaceta Oficial N° 5.892 Extraordinario, de fecha 31 de julio de 2008 Decreto N° 6.286 con Rango, Valor y Fuerza de Ley

³⁷ publicada en la Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010,

Resolución N° 181, por la cual se dictó el **Reglamento Interno del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes**, publicada en la Gaceta Oficial N° 5.531 Extraordinario, de fecha 17 de mayo de 2001.

Decreto N° 1.011 de fecha 4 de octubre de 2000 por el cual se dictó el **Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente**, publicado en la Gaceta Oficial N° 5.469 Extraordinario de fecha 31 de octubre de 2000; que establece las normas y procedimientos que regulan el ejercicio de la profesión docente, relativos a ingreso, reingreso, retiro, traslados, promociones, ubicación, ascensos, estabilidad, remuneración, perfeccionamiento, profesionalización, licencias, jubilaciones y pensiones, vacaciones, previsión social, régimen disciplinario y demás aspectos relacionados con la prestación de servicios profesionales docentes.

Resolución N° 003 del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, por la cual se dicta el instructivo donde se regula la **Formación de la Memoria Anual de los Órganos de la Administración Pública Central**, a ser presentada a la Asamblea Nacional dentro de los primeros sesenta días de cada año, publicada en la Gaceta Oficial N° 38.605, de fecha 16 de enero de 2007.

Providencia N° 06-004 de la Oficina Nacional de Contabilidad Pública, mediante la cual se regula la **Formación de la Cuenta que Acompañará a la Memoria Anual de los Órganos de la Administración Pública Central**, publicada en la Gaceta Oficial N° 38.600, de fecha 9 de enero de 2007.

Decreto N° 5.907, contentivo del **Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación**, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.884, de fecha 5 de marzo de 2008.

En este reglamento se establece la organización administrativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación y establece la distribución de las competencias correspondientes a las dependencias que la integran.

Ley Orgánica de Contraloría Social³⁸ cuyo objeto es desarrollar y fortalecer el Poder Popular, mediante el establecimiento de las normas, mecanismos y condiciones para la promoción, desarrollo y consolidación de la contraloría social como medio de participación y de corresponsabilidad de los ciudadanos, las ciudadanas y sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, de la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria, como de las actividades del sector privado que incidan en los intereses colectivos o sociales.

Ley de Reforma Parcial de la **Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**³⁹,.

Ley que tiene por objeto regular las funciones de la Contraloría General de la República, el Sistema Nacional de Control Fiscal y la participación de los ciudadanos en el ejercicio de la función contralora del Estado.

³⁸ Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010,

³⁹ Gaceta Oficial N° 6.013 Extraordinario de fecha 23 de diciembre de 2010

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se presenta la metodología que permitirá desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Se muestran aspectos como el tipo de investigación, las técnicas y procedimientos que se utilizarán para llevar cabo dicha investigación. En este sentido, Méndez, (2001) plantea que se deben establecer los elementos metodológicos sobre los cuales se apoya la investigación, identificar el nivel de profundidad con el cual se aborda el objeto de conocimiento.⁴⁰ La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el "cómo" se realizará el estudio para responder al problema planteado⁴¹.

Se desarrolla, el diseño de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, aspectos administrativos, tales como recursos materiales, cronogramas de actividades, cálculos y tablas entre otros.

Tipo y Diseño de la Investigación

De acuerdo con los objetivos planteados, este estudio se ubica como una investigación de campo, de carácter descriptivo explicativo con apoyo documental. Con relación a la investigación descriptiva, Sabino (2007), señala que en ésta se propone conocer grupos homogéneos de fenómenos,

⁴⁰ Méndez A. Carlos E. "Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. 3ª Edición p.133

⁴¹ Fidias G. Arias "El Proyecto de Investigación, 3ª Edición 1999.

utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

Asimismo, este autor afirma que este tipo de trabajo no se ocupa de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos.

Hernández et al. (2004), plantean que una investigación descriptiva “va en busca de explicar las propiedades, características y rasgos que son considerados relevantes de cualquier fenómeno. Del mismo modo establece que una investigación explicativa, determina las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian. Sobre este particular, una investigación descriptiva, evaluativa, no experimental, transaccional, se refiere a aquella que se somete a evaluación y cálculos operaciones para obtener resultados.

Se considera que el presente trabajo de investigación se ubica dentro del tipo de investigación aplicada, descriptiva, evaluativa, no experimental, transaccional con apoyo documental, debido al apoyo de investigaciones previas citadas en los antecedentes de la investigación descritos en el Capítulo II de este documento.

Para este estudio, la autora realizó una selección no probabilística intencionada de una Unidad Ejecutora local, la cual corresponde a la Zona Educativa Bolívar, focalizando el espacio temporal en el Tercer Trimestre del año 2011. Los datos fueron tomados directamente del Plan Operativo Anual y del documento de Rendición Física y Financiera de la zona educativa arriba citada.

Sobre este particular, es importante destacar que, en el Plan Operativo Anual de la Zona Educativa Bolívar se establecieron pesos o valores ponderados

comprendidos entre (0 y 1 puntos), para cada una de las actividades programadas en las acciones centralizadas y para cada una de las acciones específicas programadas del proyecto “Funcionamiento de Planteles Educativos”.

Estas ponderaciones son decididas de manera intencionada por la Dirección General de Planificación y Presupuesto, bajo el criterio que de acuerdo a su importancia y al nivel de relación con el ámbito de competencia particular de sus actividades, se le otorgue el valor de ponderación a cada una de estas actividades en el POA.

Área de Investigación

Se desarrolló en el Ministerio del Poder Popular para la Educación de Venezuela, a los fines de formular instrumentos de medición que mejoren el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales del MPPE.

En este sentido, todos los proyectos del MPPE se presentan bajo el esquema de la Matriz del Marco Lógico, en consecuencia tienen las mismas características, por lo que se considera conveniente tomar un sólo proyecto y evaluarlo de acuerdo con la metodología actual y aplicarle los instrumentos de medición propuestos. La autora consideró conveniente utilizar la Zona Educativa del Estado Bolívar, tal como se indicó anteriormente, motivado a que la misma ejecuta el Proyecto de Funcionamiento de los Planteles Educativos y desarrolla actividades correspondiente a la Categoría Presupuestaria Acciones Centralizadas arriba descrita.

En cuanto al Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos, a demás de centrar el análisis en el espacio temporal correspondiente al tercer trimestre, se seleccionó también de forma no probabilística e intencionada el nivel de Educación Inicial por ser este el nivel fundamental para la formación integral del individuo, con un pensamiento crítico, con valores éticos y libre, que será mañana el nuevo republicano, según lo establece la Ley Orgánica de Educación.⁴²

Además, de esta Zona Educativa se tienen los datos y documentos que permitieron realizar la investigación sin mayores limitaciones.

Técnicas e instrumentación de Recolección de la Información

Méndez (2001), señala lo siguiente: “Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información”⁴³

Arias (1999), menciona que “las técnicas de recolección de datos son las distintas formas de obtener información”. (pág.53).

Hernández, et al. (1998), indica que “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas”. (Pág., 309). En relación a la observación Méndez (1995), señala que ésta se hace “a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento”. (p.145).

⁴² Ley Orgánica de Educación (Op. Cit)

⁴³ C. Méndez op. cit. P. 152

Por lo anterior se plantea que la recolección de datos se hace a través de la observación directa tomada de fuentes tanto primarias, es decir recogida en forma directa a través de formularios, formatos e instructivos diseñados por la propia DSECG del MPPE, así como fuentes secundarias como lo son la leyes, reglamentos y resoluciones que se dicten con competencia en materia de seguimiento, evaluación y control de gestión.

A continuación, se presenta la definición de las variables a utilizar, así como las tablas correspondientes al procedimiento por objetivos, y el cuadro de operacionalización de las variables que se tomarán en consideración para la realización del instrumento de recolección de datos de la presente investigación.

Definición de las Variables

En el presente trabajo de investigación los elementos principales que caracterizan las variables se encuentran en los documentos que genera el propio organismo, consideradas fuentes primarias, como lo son:

- El Plan Operativo Anual (POA)⁴⁴
- La Rendición Física y Financiera del POA⁴⁵

El primero como ya se ha dicho, recoge la programación física y financiera de las acciones específicas de los proyectos que serán ejecutados durante un año dividido por períodos trimestrales, mientras que el segundo compara lo

⁴⁴ Fuente: POA, Zona Educativa Bolívar, Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE)

⁴⁵ Fuente: Zona Educativa Bolívar. Rendición Física – Financiera , enviado Impreso y Digital

programado con lo ejecutado sólo en un periodo trimestral que está bajo estudio en un momento determinado.

Por lo anterior, las variables que se estudian a través de estos documentos son las siguientes:

Variables de Eficacia:

Tiempo: Está en relación directa con el Plan Operativo Anual (POA), a través del cual se establece la programación de la ejecución de actividades desagregadas durante un año, dividido en cuatro trimestres y subdividido en tres meses. Sobre este particular, la operacionalización de la variable tiempo será en trimestre.

Cobertura: Se relaciona directamente con el alcance del proyecto, determinando si realmente se cubre la población objetivo o si es insuficiente, en este estudio particular para el Proyecto de Funcionamiento se trata de 1.762 planteles educativos.

Resultado: Está directamente relacionado con el logro del proyecto en sentido amplio y no de la acción específica que en él subyace.

Variables de Eficiencia:

Calidad: Mide el criterio de aceptación del producto o servicio brindado, es decir la satisfacción y expectativa del usuario.⁴⁶

Eficiencia Económica: Se relaciona con el rendimiento y usos de los recursos asignados y con la maximización de los productos en relación con los insumos, es una relación entre insumos y productos generados⁴⁷

⁴⁶ Sanín, Héctor, 1999. (Op. Cit)

Vinculación Plan -Presupuesto: Se refiere a la vinculación de la actividad que se va a ejecutar con la valoración financiera que arroje la misma y el presupuesto total asignado para ese proyecto.⁴⁸

⁴⁷ Zambrano, Kilian (Op. Cit)

⁴⁸ Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular (Op. Cit)

Tabla N° 2. Procedimiento por objetivos.

Objetivos	Dato	Procedimiento de Obtención	Interpretación de la Información
1. Describir los documentos y procesos vinculados con el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales	1. Plan Operativo Anual 2011. 2. Rendición Física y Financiera para el año 2011	Revisión de los documentos en formato digital e impreso disponibles.	En base a la información y data disponible se describirán las condiciones y características del Proceso de Evaluación.
2. Evaluar la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos	3. Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas 4. Tabla de Cálculos	1.- Cálculo matemático	En base a la información, data disponible y resultados obtenidos a través de cálculos efectuados se evalúa el Proceso
3. Formular instrumentos de medición a fin de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación	Instrumentos de Medición	1. Medir logro por producto 2. Medir logro por Resultado 3. Vincular logros internos con logros por Resultado	La Matriz de Marco Lógico como base para la evaluación e incorporar los criterios cuantitativos y cualitativos a través de indicadores de acuerdo a Sanín en su informe ILPIS - CEPAL

Tabla N° 3. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Variables	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección de datos	Fuente
Proponer instrumentos de medición que mejoren el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los POA del Ministerio del Poder Popular para la Educación del Subsistema de Educación Básica en Venezuela.	Cobertura	Conocimiento	a) Definición b) características c) funcionamiento d) Matriz Marco Lógico e) Vigencia	Observación Directa	Primaria MPPE (Plan Operativo Anual (P.O.A.) a través de la programación física y financiera)
	Tiempo	Indicadores de Gestión - Resultado			.Primaria MPPE (Rendición del P.O.A. a través de la Ejecución Física y Financiera del presupuesto)
	Resultado				.Primaria MPPE (Modificaciones Presupuestaria)
	Eficiencia Económica				Primaria MPPE (Reprogramación Física y Financiera del P.O.A.)
	Vinculación Plan - Presupuesto	Optimización	a) No conformidades que se observan en el proceso de las Fases Presupuestarias (planificación, programación, ejecución)		Primaria MPPE (Ejecución Financiera del SIGECOF)
	Calidad		b) Mejoras e incorporación de elementos metodológicos		Primaria MPPE (Análisis de Procedimiento)

Consideraciones Éticas

De acuerdo con el Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración éste fundamentará sus actos siempre apegado a dicho código.

En este sentido el Administrador debe ser responsable en todos los actos que realice u omita, cuando desarrolla su actividad profesional, así como debe tener la visión de estudiar, prepararse y mantenerse en una constante introspección y examen, pues la Ciencia Administrativa presenta una dinámica tan interrumpida que diariamente surgen elementos de información, estudios y experiencias que constituyen una fuente inagotable de aprendizaje continuo. En este sentido, el Licenciado en Administración ejercerá su profesión con dignidad y decoro y pondrá toda su capacidad y conocimiento al servicio de la empresa o institución pública o privada que lo contrate para realizar o ejercer funciones con valores éticos⁴⁹

⁴⁹ Código de Ética Profesional del Licenciado en Administración, Federación de Colegios de Licenciados en Administración Feclave, disponible en internet. www.orestesenlared.com/pnfadministracion/codigodeetica

CAPITULO IV. MARCO INSTITUCIONAL

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN MPPE

El Ministerio del Poder Popular para la Educación, constituye el órgano de la Administración Pública Nacional responsable de la regulación, formulación y seguimiento de las políticas, planificación y realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en materia educativa, las cuales comprenden la orientación, programación, desarrollo, promoción, coordinación, supervisión, control y evaluación del sistema educativo en todos sus niveles y modalidades; colaborar y participar en las actividades de generación y desarrollo científico; estimular el desarrollo de la actividad deportiva; establecer planes de consolidación y mecanismos de coordinación con dicha actividad a nivel nacional, estatal y municipal; propiciar la participación de las organizaciones deportivas; estimular el desarrollo del deporte escolar; así como las demás competencias que le atribuyan las leyes⁵⁰.

Visión

Ser una institución formadora de ciudadanos y ciudadanas en una sociedad democrática, protagónica, participativa, multiétnica y pluricultural, con valores éticos de justicia, equidad e identidad nacional, capaces de ser creativos, solidarios, cooperativos, corresponsables, críticos y tolerantes, con pertenencia social en armonía con el ambiente y el contexto cultural, con una visión latinoamericana, caribeña y universal.⁵¹

⁵⁰ Memoria y Cuenta del Ministerio del Poder Popular para la Educación

⁵¹ Memoria y Cuenta del Ministerio del Poder Popular para la Educación

Misión

Promover y garantizar al pueblo venezolano el desarrollo sociocultural mediante la formación integral de todos los ciudadanos y ciudadanas, como ente rector de las políticas educativas en concordancia con los lineamientos del Estado y comprometidos con la participación popular para un mayor nivel de desarrollo, materializando la universalización de la educación y fortaleciendo el acceso, permanencia y prosecución del Subsistema de Educación Básica.

Competencias

De conformidad con el Decreto Presidencial N° 6.732, de fecha 2 de junio de 2009, publicado en la Gaceta Oficial N° 39.202 del 17 de junio del mismo año, mediante el cual se dicta el Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional, Artículo 16, las siguientes son las competencias del Ministerio del Poder Popular para la Educación:

La regulación, formulación, ejecución y seguimiento de las políticas educativas, la planificación y la realización de las actividades del Ejecutivo Nacional en el sector educación que comprende la orientación, programación, desarrollo, promoción, supervisión, control y evaluación de los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica a nivel nacional y las misiones orientadas a la educación, como propuesta alternativa de inclusión al Sistema Educativo Bolivariano.

La elaboración de los programas de estudio de Educación Inicial, Escuelas Bolivarianas de jornada completa y media jornada, Liceos Bolivarianos

oficiales y privados y Escuelas Técnicas Robinsonianas, así como los relativos a la Educación de Adultos, Especial y la Interculturalidad Bilingüe.

Fomentar y promover los recursos para el proceso de enseñanza-aprendizaje, la radiodifusión, la televisión educativa y los demás programas de bienestar, protección y de desarrollo estudiantil que fueren necesarios, en coordinación con los Ministerios del Poder Popular para la Comunicación y la Información, del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, y demás órganos y entes competentes.

Coordinar las relaciones con los organismos de investigación científica, tecnológica y de cultura, a los fines de armonizar sus programas con los propósitos del Sistema Educativo Bolivariano, en coordinación con los Ministerios del Poder Popular para la Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias, del Poder Popular para la Educación Superior, Universidades y demás órganos y entes competentes.

Elaborar políticas tendentes al rescate de los valores fundamentales para la formación del ciudadano en la ética, derechos humanos, amor a la patria y a las virtudes cívicas, a la responsabilidad social y al trabajo en el marco del tercer motor “Moral y Luces”, con la colaboración de los demás órganos del Ejecutivo.

Fijar lineamientos para la creación, dotación, organización y funcionamiento de planteles, instituciones y servicios educativos para la ejecución de los planes y programas de estudio.

Convalidar los títulos, diplomas y certificados oficiales, así como las equivalencias de estudios y las revalidas de certificados y títulos extranjeros

a los estudiantes egresados del Subsistema de Educación Básica y de las Misiones.

El diseño y mantenimiento actualizado del Sistema Nacional de Información del Sistema Educativo Bolivariano.

La elaboración de los planes y programas de orientación educativa y profesional, así como los programas de investigación y experimentación pedagógica, la profesionalización y mejoramiento del personal docente, técnico y de servicios que conforman los niveles y modalidades del Subsistema de Educación Básica.

Las demás que le atribuyan las leyes y otros actos normativos.

En Gaceta Oficial N° 38.884 del 5 de marzo de 2008, fue publicado el Decreto Presidencial N° 5.907, mediante el cual se dicta el Reglamento Orgánico del Ministerio del Poder Popular para la Educación, norma jurídica que establece la organización administrativa del Ministerio y la distribución de las atribuciones correspondientes a las dependencias que lo integran, quedando conformado por el Despacho del Ministro o Ministra, el Despacho del Viceministro o Viceministra para la Articulación de la Educación Bolivariana, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Desarrollo para la Integración de la Educación Bolivariana, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Participación y Apoyo Académico, el Despacho del Viceministro o Viceministra de Programas de Desarrollo Académico y las demás dependencias que señale el Reglamento Orgánico y el Reglamento Interno.

ÓRGANOS DESCONCENTRADOS ADSCRITOS

1. Servicio Nacional Autónomo de Atención Integral a la Infancia y a la Familia (Senifa)

ENTES DESCENTRALIZADOS TUTELADOS⁵²

- Fundación Bolivariana de Informática y Telemática
- Fundación Centro Nacional para el Mejoramiento de la Enseñanza de la Ciencia
- Fundación Colombeia
- Fundación de Edificaciones y Dotaciones Educativas
- Fundación de Medios Audiovisuales al Servicio de la Educación
- Fundación Nacional El Niño Simón
- Fundación Samuel Robinson
- Instituto de Previsión y Asistencia Social para el Personal del Ministerio de Educación

CORPORACIONES⁵³

Academia de Ciencias Físicas, Matemáticas y Naturales

Academia de Ciencias Políticas y Sociales

Academia Nacional de Ciencias Económicas

Academia Nacional de la Historia

⁵² Memoria y Cuenta del MPPE (Op. Cit)

⁵³ Mem. y Cta. (Op. Cit)

Academia Nacional de la Ingeniería y el Hábitat

Academia Nacional de Medicina

Academia Venezolana de la Lengua Correspondiente de la Real Academia
Española

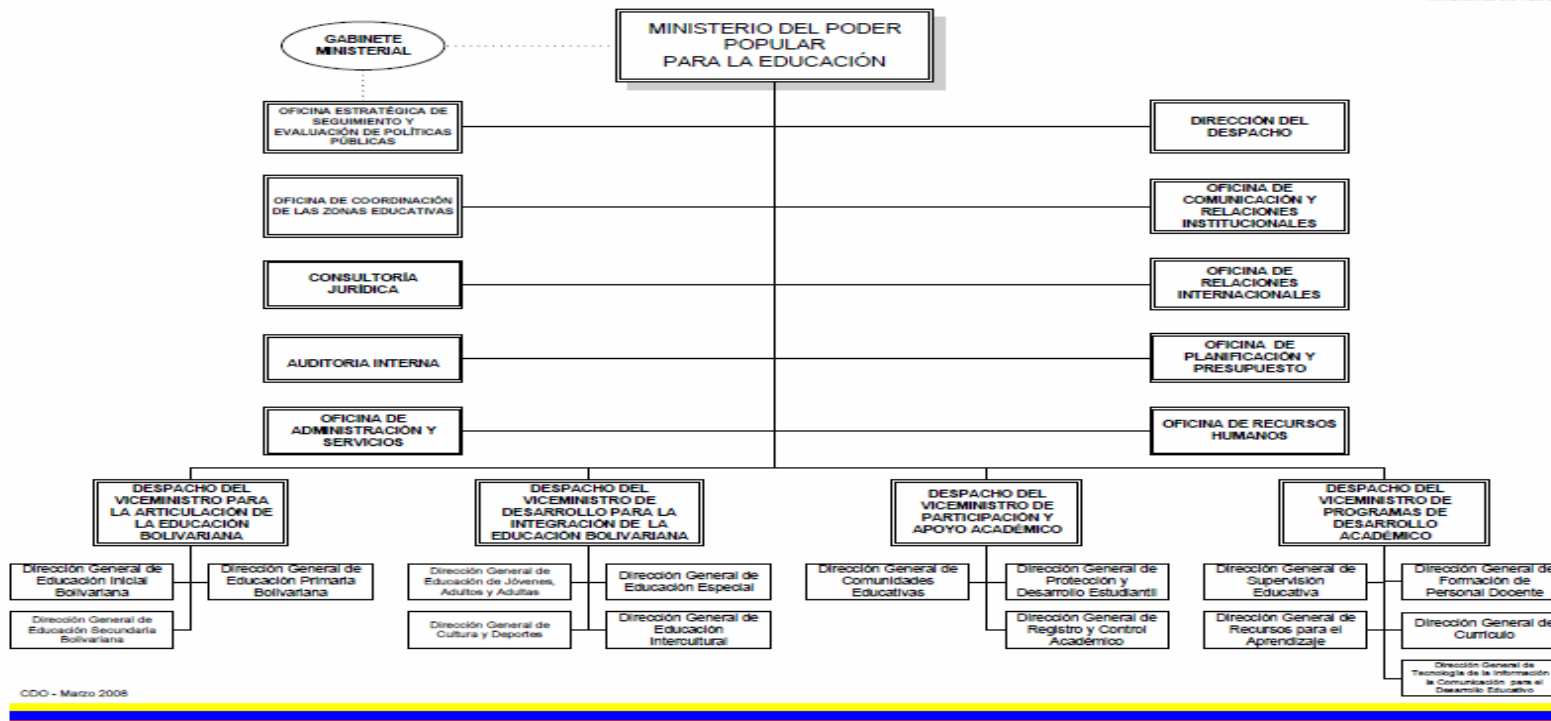


Figura N 1 Organigrama del Ministerio del Poder Popular Para la Educación

Fuente: Coordinación de Desarrollo Organizacional del MPPE

ESTRUCTURA⁵⁴

DIRECCIONES GENERALES DE APOYO

- Despacho del Ministro
- Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas
- Consultoría Jurídica
- Oficina de Administración y Servicios
- Oficina de Planificación y Presupuesto
- Oficina de Recursos Humanos
- Oficina de Auditoría Interna
- Oficina de Comunicaciones y Relaciones Institucionales
- Oficina de Relaciones Internacionales
- Oficina de Coordinación de Zonas Educativas

Despacho del Ministro

El Despacho del Ministro o Ministra está integrado por el Gabinete Ministerial, la Dirección del Despacho, la Consultoría Jurídica, Auditoría Interna, la Oficina de Coordinación de las Zonas Educativas, la Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas, la Oficina de Comunicación y Relaciones Institucionales, la Oficina de Relaciones Internacionales, la Oficina de Recursos Humanos, la Oficina de Planificación y Presupuesto y la Oficina de Administración y Servicios.

Son funciones de la Dirección del Despacho del Ministro o Ministra las siguientes:

⁵⁴ Mem. y Cta. MPPE (Op. Cit)

- Cumplir y hacer cumplir las instrucciones que le imparta el Ministro o Ministra, facilitando el flujo de información entre los Despachos de los Viceministros o Viceministras, Direcciones Generales y Oficinas del Ministerio.
- Coordinar el seguimiento de las actividades del Despacho y administrar la agenda del Ministro o Ministra.
- Coordinar y hacer seguimiento a las cuentas del Ministro o Ministra presentadas al Presidente o Presidenta de la República y al Consejo de Ministros; así como las que han de ser consideradas en los Gabinetes Sectoriales de los cuales el Ministro o Ministra forme parte.
- Coordinar y hacer seguimiento de las decisiones que tome el Ministro

Gabinete Ministerial.

Presentar al Ministro o Ministra los asuntos que deban ser sometidos a su conocimiento y decisión, salvo aquellos que por su especificidad hayan sido atribuidos a otro funcionario u otra funcionaria.

- Dirigir y coordinar la prestación de los servicios secretariales y administrativos que el Despacho del Ministro o Ministra requiera.
- Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de seguridad, protección y resguardo de los bienes e instalaciones, así como de los funcionarios y funcionarias adscritos a la sede del Ministerio.
- Coordinar el sistema general de receptoría, registro, archivo y distribución de la correspondencia, puntos de cuenta e información dirigidos al Ministro o Ministra.

- Participar en el control de la gestión educativa.
- Participar en la planificación y formulación presupuestaria del Ministerio.
- Las demás atribuciones que le establecen las leyes, los reglamentos, las resoluciones y las que le asigne el Ministro o Ministra en materia de su competencia.

Oficina Estratégica de Seguimiento, Evaluación de Políticas Públicas

La Oficina Estratégica de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas está conformada por el Despacho del Director General y las Direcciones de Análisis Situacional, de Seguimiento y Control de Gestión Educativa y de Estadísticas, teniendo entre sus competencias las siguientes:

- Apoyar al Gabinete Ministerial en el diseño y formulación de las políticas del Ministerio.
- Coordinar el diseño de estrategias de seguimiento, control y evaluación e indicadores que permitan medir el impacto de las políticas educativas.
- Coordinar y dirigir el diseño de los escenarios de la dinámica del área educativa y proponer cursos alternativos de acción para la toma de decisiones estratégicas, considerando el contexto nacional e internacional.
- Coordinar la elaboración de los análisis de entorno, con el objeto de mejorar el diseño y ejecución de la política del sector educativo.
- Coordinar el seguimiento al desempeño, logros e impacto de las políticas educativas implementadas a nivel nacional, estatal y local, a los fines de determinar sus fortalezas y oportunidades, redefiniéndolas cuando sea necesario.

Oficina de Planificación y Presupuesto

La Oficina de Planificación y Presupuesto (OPP) está conformada por el Despacho de la Directora General, a la cual se le adscriben la Coordinación de Servicios Administrativos, la Coordinación de Desarrollo Organizacional, la Dirección de Planificación y la Dirección de Presupuesto. La Dirección de Planificación la conforman la División de Planes, Programas y Proyectos y la División de Evaluación y Control de Gestión. La Dirección de Presupuesto cuenta con las Divisiones de Evaluación Presupuestaria y Financiera y de Planificación Presupuestaria.



Figura Nº 2. Estructura Organizativa de la Oficina de Planificación y Presupuesto del MPPE

Fuente: Coordinación de Desarrollo Organizacional del MPPE

Vice - Ministerio para la Articulación de la Educación Bolivariana

El Despacho del Viceministro o Viceministra para la Articulación de la Educación Bolivariana es la instancia responsable de formular ejecutar, instrumentar y supervisar el desarrollo de la política educativa nacional, tiene la competencia directamente en los subsistemas de educación inicial, primaria y secundaria.

Vice - Ministerio de Desarrollo para la Integración de la Educación Bolivariana

El Despacho del Viceministro o Viceministra de Desarrollo para la Integración de la Educación Bolivariana es la instancia responsable de formular, ejecutar, instrumentar y supervisar el desarrollo de la política educativa nacional, mediante el diseño y supervisión de planes, programas y proyectos que garanticen la educación a los niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas. En este Despacho se encuentra el Subsistema Inclusivo de Educación de Adultos y la Educación Intercultural Bilingüe.

Vice - Ministerio de Participación y Apoyo Académico

El Despacho del Viceministro o Viceministra de Participación y Apoyo Académico es la instancia responsable de la planificación, coordinación, dirección, control y supervisión de planes, programas y proyectos dirigidos a facilitar la educación integral de los y las estudiantes; y está conformado:

- Dirección General de Registro y Control Académico
- Dirección General de Protección y Desarrollo Estudiantil
- Dirección General de Comunidades Educativas

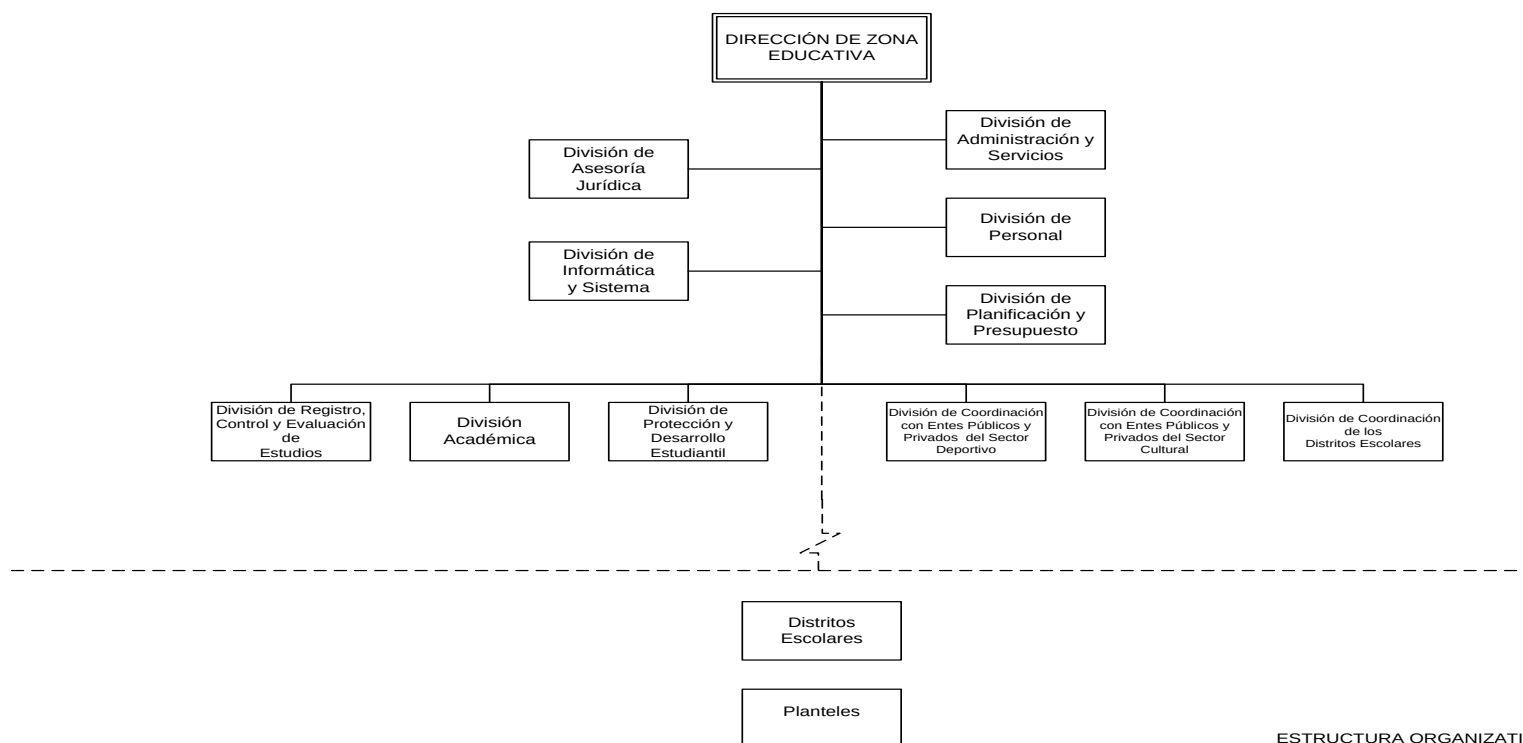
Vice-Ministerio de Programas de Desarrollo Académico

El Despacho del Viceministro o Viceministra de Programas de Desarrollo Académico es responsable de la planificación, implementación y evaluación curricular; así como de la supervisión educativa y la formación tanto del personal docente como de los nuevos docentes, de acuerdo a las necesidades del proceso educativo; esta conformado por:

- Dirección General de Currículo
- Dirección General de Supervisión Educativa
- Dirección General de Formación del Personal Docente
- Dirección General de Recursos para el Aprendizaje
- Dirección General de Tecnología de la Información para el Desarrollo Educativo

Es importante destacar que el ámbito de competencia de este organismo es a nivel nacional, y funcionan en cada Estado unidades administrativas encargadas de la ejecución física y financiera del presupuesto asignado, a través de los mecanismos establecidos para ello, a fin de que los materiales, mercancías y suministros, así como los servicios de terceros lleguen cada plantel de cada municipio del estado

Estructura Organizativa de la Zona Educativa Bolívar



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
REGLAMENTO INTERNO 2001

Figura N° 3 Estructura Organizativa de la Zona Educativa Bolívar
Fuente: Coordinación de Desarrollo Organizacional del MPPE

:

Las Zonas Educativas son unidades administradoras desconcentradas, en cargadas de la ejecución financiera del presupuesto de gasto, se encargan de realizar las grandes compras de materiales, suministros y mercancías, así como de suministrar los servicios no personales a los planteles, tales como alquileres, reparaciones menores, mantenimiento de equipos de oficina, entre otros.⁵⁵

A su vez son las Zonas Educativas son unidades ejecutoras locales, ya que ejecutan sus propios créditos presupuestarios que le son asignados por Ley de Presupuesto y son las encargadas de ejecutar las políticas educativas emanadas del nivel central a través de las entidades federales, por ello es que el ámbito de competencia del MPPE es a nivel nacional, debido a la presencia de las zonas educativas.



Figura Nº 4 Mapa de Zonas Educativas por Entidad Federal

Fuente: Disponible en Internet Mapa de Venezuela ijp. El Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología

⁵⁵ Reglamento interno del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, G.O. Nº 5.531 Extraordinario del 17 de mayo de 2001

CAPITULO V. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

En el presente capítulo se procedió a desarrollar cada uno de los objetivos específicos enunciados en el planteamiento del problema, los cuales fueron los siguientes:

Objetivo N° 1: Describir los documentos y procesos vinculados con el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales.

Objetivo N° 2: Evaluar la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos.

Objetivo N° 3. Formular instrumentos de medición a fin de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación

Objetivo N° 1 Describir los documentos y procesos vinculados con el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales.

La DESCG, como se indicó en capítulos anteriores, adscrita a la Oficina de Planificación y Presupuesto del MPPE, tiene entre sus funciones producir un informe técnico denominado Informe de Gestión, el cual debe ser entregado al nivel gerencial al finalizar cada trimestre. Para ello, debe realizar el seguimiento, evaluación y control de gestión de las actividades programadas en los POA de las distintas unidades que conforman al MPPE, comparando la Programación Física y Financiera con la Rendición Física y Financiera que reportan las unidades sujetas a evaluación.

Descripción de los procesos y la metodología actual

El Plan Operativo Anual (POA)

El documento fundamental para iniciar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión sobre el cual se fundamenta la unidad DESCG, es el Plan Operativo Anual, de cada unidad ejecutora, que para el caso particular de la presente investigación se seleccionó la muestra no probabilística intencionada de la Zona Educativa Bolívar; en el referido documento, se describen en forma detallada las Acciones Centralizadas, las actividades que la conforman, los resultados a obtener de cada actividad, la programación física y financiera subdividida por trimestre y las fuentes de financiamiento de los recursos los cuales son totalizados a fin de obtener una visión global y a su vez obtener información detallada por trimestre y anual.

Respecto al Proyecto que ejecuta la zona educativa bajo estudio, el Plan Operativo Anual muestra información relacionada con los siguientes aspectos:

- Nombre del Proyecto y personal responsable
- Fecha de inicio, fecha de culminación, localización territorial
- Vinculación con la Directriz Estratégica con Proyectos Nacionales
- Utiliza la Matriz del Marco Lógico
- Muestra la Programación Física y Financiera por cada trimestre y en forma anual, tal como lo muestran las Acciones Centralizadas

Es importante destacar, que la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), el Ministerio del Poder Popular para la Economía y Finanzas y la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, evalúan sólo los Proyectos,

no obstante, es responsabilidad de todo Órgano de la República rendir cuentas⁵⁶ de su gestión, razón por la cual la unidad de análisis del MPPE abarca en su labor de seguimiento, evaluación y control de gestión las acciones centralizadas y los proyectos.

En el POA de las acciones centralizadas se detallan en las actividades que realiza cada división que conforma la zona educativa, la programación trimestral de ejecución física y financiera indicando los resultados que se esperan. En contraste con los Proyectos, adicional al POA, se utiliza la Matriz del Marco Lógico donde se van detallando las acciones específicas que conforman los Proyectos.

En este sentido, a continuación se presenta el Cuadro N° 1 contentivo de la Programación Física y Financiera de las Actividades del año 2011 de las Acciones Centralizadas, el cual es parte del POA de la Zona Educativa Bolívar, específicamente de la unidad administrativa División de Personal, la cual fue seleccionada de manera intencional debido al tamaño del documento, ello con el propósito de ilustrar lo anteriormente expuesto.

Categoría Presupuestaria: Acciones Centralizadas

- Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores
 - Acción Específica: Asignación y control de los recursos para gastos de los trabajadores
- Gestión Administrativa
 - Acción Específica: Apoyo institucional a las acciones específicas de los proyectos del organismo.

⁵⁶ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario del 24 de marzo de 2000

Cuadro Nº 1 Plan Operativo Anual de la Zona Educativa Bolívar División de Personal

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN

- 1.1 DIRECTRIZ ESTRATÉGICA: Garantizar la cobertura y calidad de la educación integral, multiétnica y pluricultural de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos a través de la consolidación de las políticas educativas, de acuerdo a los principios humanísticos del Socialismo Bolivariano.
- 1.2 UNIDAD EJECUTORA: **Zona Educativa Bolívar**
- 1.3 ACCIÓN CENTRALIZADA: **Dirección y coordinación de los gastos de los trabajadores.**
- 1.4 ACCIÓN ESPECÍFICA: Asignación y control de los recursos para gastos de los trabajadores.
- 1.5 DIVISIÓN: Personal
- 1.6 RESULTADO: Retribución adicional a empleados y obreros de Zona Educativa como estímulo al logro de las metas y objetivos de la organización.

1.7 ACTIVIDAD		1.8 UNIDAD DE MEDIDA	1.9 PONDERACIÓN	1.10 PROGRAMACIÓN FÍSICA																	1.11 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
				ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM	TOTAL		
1. Cancelar una retribución adicional a empleados y a obreros por concepto de gastos de alimentación y horas extras.	Recibo	0.05					0		1		1	1			1		1		1	3	* Orden de pago. * Relación de horas extras y gastos de alimentación.	
	1.12 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS			1.13 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)																		
	PA	GE	ES	SE	ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM		TOTAL
	401	00	00	00	0	0	0	0	0	37.995	0	37.995	18.770	0	0	18.770	0	27.707	0	27.707		84.472
	401	04	00	00				0		37.995		37.995	18.770			18.770		27.707		27.707		84.472
	401	04	01	00				0		1.079		1.079	720			720		1.437		1.437		3.236
	401	04	03	00				0		25.951		25.951	12.974			12.974		19.462		19.462		58.387
	401	04	14	00				0		4.678		4.678	1.934			1.934		2.092		2.092		8.704
	401	04	16	00				0		6.287		6.287	3.142			3.142		4.716		4.716		14.145
	1.14 TOTAL ACTIVIDAD 1 (Bs.)		MENSUAL	0	0	0	0	0	37.995	0	37.995	18.770	0	0	18.770	0	27.707	0	27.707	84.472		
		TRIMESTRAL	0				37.995				18.770				27.707				84.472			
1.7 ACTIVIDAD		1.8 UNIDAD DE MEDIDA	1.9 PONDERACIÓN	1.10 PROGRAMACIÓN FÍSICA																	1.11 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
				ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM	TOTAL		
2. Cancelar solicitudes de órdenes de pago por concepto de contratación de personal calificado para dictar cursos de capacitación y a empleados de la Zona Educativa.	Orden de pago	0.05				1	1	1	1	1	3	1		1	2	1	1	1	3	9	* Orden de Pago. * Control de asistencia. * Programa de Cursos. * Certificados.	
	1.12 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS			1.13 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)																		
	PA	GE	ES	SE	ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM		TOTAL
	403	00	00	00	0	0	25.616	25.616	25.616	25.616	25.616	76.848	25.616	0	25.616	51.232	25.616	25.618	25.620	76.854		230.550
	403	10	00	00			25.616	25.616	25.616	25.616	25.616	76.848	25.616		25.616	51.232	25.616	25.618	25.620	76.854		230.550
	403	10	07	00			25.616	25.616	25.616	25.616	25.616	76.848	25.616		25.616	51.232	25.616	25.618	25.620	76.854		230.550
	1.14 TOTAL ACTIVIDAD 2 (Bs.)		MENSUAL	0	0	25.616	25.616	25.616	25.616	25.616	25.616	76.848	25.616		25.616	51.232	25.616	25.618	25.620	76.854		230.550
		TRIMESTRAL	25.616				76.848				51.232				76.854				230.550			
1.15 TOTAL RESULTADO (Bs.)		MENSUAL	0	0	25.616	25.616	25.616	63.611	25.616	114.843	44.386		25.616	70.002	25.616	53.325	25.620	104.561	315.022			
		TRIMESTRAL	25.616				114.843				70.002				104.561				315.022			

Fuente: MPPE. Plan Operativo Anual (POA) Zona Educativa Bolívar 2011

El Cuadro N° 1, muestra la Programación Física y Financiera de la Acción Centralizada, correspondiente a la Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores, que ejecuta la División de Personal de la Zona Educativa Bolívar, allí se puede observar que se desagrega por actividad o volúmenes de trabajo y partida presupuestaria con su respectivo monto expresado en bolívares.

Es importante destacar que el POA detalla cada unidad administrativa que conforma la Zona Educativa, la cual esta integrada por once (11) Divisiones Administrativas y el Despacho del Director, como se indicó en el Capítulo IV referido al Marco Institucional. En consecuencia, por razones de volumen, sólo se colocó en el Cuadro N° 1 la División de Personal. Sin embargo, se considera necesario aclarar que para cada Unidad Administrativa que conforma la Zona Educativa Bolívar, es decir, para la División de Planificación y Presupuesto, División de Académica, División de Control de Estudios, División de Consultoría Jurídica, Despacho del Director, etc. se elabora un Cuadro N° 1 para describir cada actividad o volumen de trabajo que se ha programado ejecutar durante el ejercicio fiscal, con su respectiva imputación presupuestaria. Esto significa que así como la División de Personal realiza el pago de horas extraordinarias, también realiza otras tareas, como procesar jubilaciones, tramitar vacaciones, reposos entre otros, todo ello con el personal que en esa unidad labora.

Lo propio, sucede con el resto de las unidades administrativas que integran la Zona Educativa Bolívar; es decir, la División de Informática y Sistemas realiza la instalación y mantenimiento del software, instala programas o aplicaciones informáticas, etc. Igualmente opera la División de Consultoría Jurídica, elaborando resoluciones, opiniones técnicas que

le son de su competencia natural y así con el resto de las unidades administrativas de la zona educativa.

Esta situación se repite para el resto de las 23 Zonas Educativas, lo que implica un gran esfuerzo por parte de la Dirección de Planificación elaborar el POA de cada una de estas unidades ejecutoras locales, por tanto el resultado que se obtuvo de esta investigación podrá ser aplicado al resto de las zonas educativas.

A los fines de corroborar lo dicho anteriormente, que para cada unidad administrativa de la Zona Educativa (Z.E.) se elabora el Cuadro N° 1, se muestra un cuadro resumen con la programación financiera de todas y cada una de las unidades administrativas de la Z.E., incluyendo la División de Personal.

Cuadro N° 2 Resumen de la Programación Financiera de Acciones Centralizadas por Unidad Administrativa

1.2 UNIDAD EJECUTORA: ZONA EDUCATIVA BOLIVAR																		
1.5 DIVISIÓN: TODAS																		
1.6 RESULTADO: Implementación de la política educativa en materia de supervisión técnico-docente, administrativa, infraestructura física y legal de los planteles y servicios educativos oficiales y privados adscritos a la Zona Educativa.																		
DIVISIONES		1.10 PROGRAMACIÓN FINANCIERA																
		ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM	TOTAL
Dirección de Zona		0	0	14.189	14.189	11.956	11.507	11.733	35.196	14.436	0	12.980	27.416	14.089	10.887	11.814	36.790	113.591
Asesoría Jurídica		0	0	1.807	1.807	1.475	2.715	1.475	5.665	2.658	0	859	3.517	690	2.732	688	4.110	15.099
Informática y Sistema		0	0	10.693	10.693	8.893	10.132	9.453	28.478	10.131	0	9.453	19.584	10.133	8.894	8.894	27.921	86.676
Planificación y Presupuesto		0	0	7.644	7.644	3.745	2.839	1.239	7.823	0	0	1.239	1.239	5.047	4.471	0	9.518	26.224
Personal		0	0	25.616	25.616	25.616	63.611	25.616	114.843	44.386	0	25.616	70.002	25.616	53.325	25.620	104.561	315.022
Administración y Servicios		0	0	205.922	205.922	149.015	157.043	128.923	434.981	380.090	0	228.458	608.548	80.151	174.318	80.147	334.616	1.584.067
Registro, Control y Evaluación de Estudios		0	0	17.645	17.645	8.479	17.894	2.377	28.750	2.379	0	2.378	4.757	8.727	2.378	2.128	13.233	64.385
Division Académica		0	0	37.091	37.091	36.817	37.012	35.879	109.708	35.423	0	31.578	67.001	36.890	35.758	35.388	108.036	321.836
Coordinación de Entes Públicos y Privados del Sector Deportivo		0	0	4.656	4.656	2.869	2.725	3.879	9.473	1.988	0	1.001	2.989	2.233	1.897	1.000	5.130	22.248
Coordinación de Entes Públicos y Privados del Sector Cultural		0	0	8.389	8.389	3.639	3.639	5.807	13.085	2.764	0	1.239	4.003	6.636	1.239	950	8.825	34.302
Protección y Desarrollo Estudiantil		0	0	3.204	3.204	323	5.889	1.965	8.177	1.652	0	4.845	6.497	1.651	1.964	1.964	5.579	23.457
Coordinación de Distritos Escolares		0	0	4.462	4.462	3.348	4.449	3.347	11.144	4.448	0	3.347	7.795	4.448	4.446	4.447	13.341	36.742
1.15 TOTAL RESULTADO DIVISIONES (Bs.)	MENSUAL	0	0	341.318	341.318	256.175	319.455	231.693	807.323	500.355	0	322.993	823.348	196.311	302.309	173.040	671.660	2.643.649
	TRIMESTRAL	341.318				807.323				823.348				671.660				2.643.649

Fuente: Plan Operativa Zona Educativa Bolívar 2011

Como se pudo observar, todas las unidades administrativas de la zona educativa tienen que cumplir con diversas tareas que le son propias por naturaleza, por ejemplo la División de Registro, Control y Evaluación de Estudios tiene entre sus actividades otorgar documentos probatorios de estudios a los ciudadanos para la prosecución de sus estudios en el país o el exterior, la División de Personal por su parte, tiene entre sus actividades la responsabilidad de garantizar la capacitación permanente al personal de la Zona Educativa; y la División de Académica, de realizar talleres de formación dirigidos al personal docente. En fin, cada una de estas actividades son evaluadas por la DSECG, por ello la Jefatura de esta unidad de análisis en reunión con los jefes de las 24 zonas educativas con la previa aprobación de la Dirección General de Planificación y Presupuesto a la cual está adscrita, estableció una tabla de ponderación a los fines de otorgar un peso o valor a cada una de las actividades que realicen estas unidades, de acuerdo al nivel de importancia que revistan las mismas.

Dicha ponderación se basa en una escala comprendida entre cero y un punto (0 y 1), donde el mayor o menor peso se relaciona con la mayor o menor relevancia de la actividad que se ejecute. Es importante destacar que el peso es definido por la zona educativa de acuerdo a la importancia que el mismo tiene con respecto a la directriz institucional, además todas las zonas realizan las mismas actividades a los fines de tener uniformidad y dar cumplimiento al reglamento interno del MPPE que define a las zonas educativas y les atribuye las competencias propias.

De acuerdo a lo anterior, se presenta a continuación la tabla contentiva con las ponderaciones arriba citadas:

Tabla N° 4. Ponderación de las actividades de las acciones centralizadas

Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores	
Dirección y Divisiones	Ponderación
División de Personal	0,050
Gestión Administrativa	
Dirección y Divisiones	Ponderación
Dirección de Zona	0,050
División de Asesoría Jurídica	0,050
División de Informática y Sistemas	0,050
División de Planificación y Presupuesto	0,050
División de Personal	0,050
División de Administración y Servicios	0,050
División de Registro, Control y Evaluación de Estudios	0,225
División de Académica	0,225
División de Coordinación con entes Públicos y Privados del Sector	0,050
División de Coordinación con entes Públicos y Privados del Sector	0,050
División de Protección y Desarrollo Estudiantil	0,050
División de Coordinación de Distritos Escolares	0,050
Sub-Total	0,950
Total Acciones Centralizadas	1,000

Fuente: División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión del MPPE

Categoría Presupuestaria: Proyecto

Todas las Zonas Educativas ejecutan el Proyecto denominado “Funcionamiento de Planteles Educativos”, el cual tiene como objeto solventar el requerimiento permanente de dotar a los planteles de materiales y suministros, realizar reparaciones menores a máquinas y equipos para su buen funcionamiento, así como atender los requerimientos de materiales, suministros, alquileres, servicios de transporte, imprenta y reproducción, reparaciones de equipos y mobiliario con el propósito que se ejecute con eficiencia y eficacia las actividades académicas, administrativas y mantenimiento de los planteles del Subsistema de Educación Básica.

A diferencia de las Acciones Centralizadas, los Proyectos del Ministerio del MPPE, se enfocan bajo la matriz del marco lógico, la cual está estructurada por una parte con una lógica vertical, que establece la razón de ser por la cual se lleva a cabo una acción de gobierno, definiendo las Directrices y Objetivos Estratégicos, así como los Resultados, Acciones Específicas y Monto del Proyecto y por otra parte, una lógica horizontal que se refiere al diseño técnico del proyecto, utilizando indicadores de progreso, medios de verificación y las condiciones externas que deben cumplirse para alcanzar el objetivo (supuesto).

En la Matriz del Marco Lógico (MML) del Proyecto Funcionamiento de los Planteles Educativos, se indican los siguientes elementos: la Directriz Estratégica referida a la cobertura y la calidad de la educación, relacionando el número de planteles atendidos, matrícula y deserción escolar entre otros; el Objetivo Estratégico Institucional, que persigue modernizar y dotar a las instituciones educativas, como espacios idóneos para la enseñanza; el Resultado que se espera obtener del proyecto que es tener a 1762 Planteles dotados para beneficiar a 236.113 niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos atendidos a través del Subsistema de Educación Básica (SEB) a través de las Acciones Específicas, Monto del Proyecto y el diseño técnico del Proyecto, utilizando indicadores de progreso, medios de verificación y las condiciones externas que deben cumplirse para alcanzar el objetivo (Supuestos).

El formato del POA que se utiliza en las acciones centralizadas, también es utilizado para todas las Zonas Educativas, la diferencia es que se incorpora la MML y va todo en un mismo documento

Cuadro N° 3 Marco Lógico Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN

MARCO LÓGICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO - AÑO 2011

2.1 NOMBRE DEL F
2.2 UNIDAD EJECUTORA.
2.3 RESPONSABLE:

Zona Educativa Bolívar.
Brizeida Coromoto Quiñones Velásquez.

2.4 LÓGICA HORIZONTAL					
		2.4.1 ENUNCIADO	2.4.2 INDICADORES DE PROGRESO	2.4.3 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	2.4.4 SUPUESTOS
L O G I C A V E R T I C A L	2.5.1 DIRECTRIZ ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	Garantizar la cobertura y calidad de la educación integral, multiétnica y pluricultural de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos a través de la consolidación de las políticas educativas, de acuerdo a los principios humanísticos del Socialismo Bolivariano.	% de planteles atendidos. % de matrícula atendida. Prosecución. Deserción.	Estadísticas educacionales. Informes. Diagnóstico.	Aprobación de la cuota presupuestaria. Agilidad en los procesos. Apoyo inter e intra institucional.
	2.5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Modernizar, mejorar y dotar las instituciones educativas, como espacios idóneos para la enseñanza y la práctica democrática, participativa y protagónica.	% Población escolarizada.	Estadísticas educacionales. Informes. Diagnóstico.	Apoyo institucional. Aprobación de la cuota presupuestaria.
	2.5.3 ENUNCIADO DEL RESULTADO DEL PROYECTO	1.762 Planteles dotados para beneficiar a 236.113 niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos atendidos a través del Subsistema de Educación Básica (SEB)	Matrícula atendida.	Informes.	Disponibilidad presupuestaria.
	2.5.4 ACCIONES ESPECÍFICAS	1. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 656 planteles del nivel de Educación Inicial a través de gastos de funcionamiento.	% de planteles dotados de materiales y suministros. % de planteles atendidos. % de maquinarias y equipos en funcionamiento.	Orden de compra. Facturas. Rendiciones. Relación de cheques emitidos. Orden de servicio . Orden de pago.	Disponibilidad presupuestaria.
		2. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 782 planteles del nivel de Educación Primaria a través de gastos de funcionamiento.			
		3. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 275 planteles del nivel de Educación Media a través de gastos de funcionamiento.			
		4. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 24 planteles de la modalidad de Educación Especial a través de gastos de funcionamiento.			
		5. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 25 planteles de la modalidad de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas a través de gastos de funcionamiento.			
	2.5.5 MONTO TOTAL DEL PROYECTO (Bs.)	4.785.479	% de ejecución presupuestaria.	Ley de Presupuesto.	Disponibilidad presupuestaria.

Fuente: MPPE. División de Planes y Programas. Plan Operativo de la Zona Educativa Bolívar

Para un mejor control, el Proyecto se desagrega en acciones específicas, las cuales se detallan a continuación:

1. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 656 planteles del nivel de Educación Inicial a través de gastos de funcionamiento.
2. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 782 planteles del nivel de Educación Primaria a través de gastos de funcionamiento.
3. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 275 planteles del nivel de Educación Media a través de gastos de funcionamiento.
4. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 24 planteles de la modalidad de Educación Especial a través de gastos de funcionamiento.
5. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 25 planteles de la modalidad de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultas a través de gastos de funcionamiento.

Visto que el Proyecto de Funcionamiento de Planteles Educativos maneja cinco (05) acciones específicas, que en cada acción específica subyacen actividades y que el POA es concebido hasta el nivel de las actividades, la autora efectuó una selección no probabilística intencionada de la acción específica N° 1 “Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a 656 planteles del nivel de Educación Inicial” a través de gastos de funcionamiento, el motivo de la selección obedece a que este nivel es fundamental para el hecho educativo, ya que desde la atención óptima del nivel inicial, se puede garantizar la prosecución en el sistema educativo.

Cuadro N° 4 PROYECTO FUNCIONAMIENTO DE PLANTELES EDUCATIVOS PROGRAMACIÓN FÍSICA MENSUAL DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS - AÑO 2011

5.1	DIRECTRIZ ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL:	Garantizar la cobertura y calidad de la educación integral, multiétnica y pluricultural de las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos a través de la consolidación de las políticas educativas, de acuerdo a los principios humanísticos del Socialismo Boliviano
5.2	OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL:	Modernizar, mejorar y dotar las instituciones educativas, como espacios idóneos para la enseñanza y la práctica democrática, participativa y protagónica
5.3	RESULTADO:	Plantales dotados para beneficiar a 236.119 niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultas y adultos atendidos a través del Subsistema de Educación Básica.
5.4	ACCIÓN :	1. Dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a planteles del nivel de Educación Inicial a través de gastos de funcionamiento.

5.5 ACCIÓN	5.6 UNIDAD DE MEDIDA	5.7 PONDERACIÓN	5.8 PROGRAMACIÓN FÍSICA																		5.9 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
			ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM	TOTAL			
1. Dotar de materiales, suministros y mercancías a 656 planteles del nivel de Educación Inicial para beneficiar a 38.056 niños y niñas.	Plantel	0,12			656	656								656	656					656	* Orden de servicio. * Actas de entrega. * Facturas. * Rendiciones. * Orden de pago.	
	5.10. PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		5.11 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)																			
	PA	GE	ES	SE	ENE	FEB	MAR	I TRIM	ABR	MAY	JUN	II TRIM	JUL	AGO	SEP	III TRIM	OCT	NOV	DIC	IV TRIM		TOTAL
	402	00	00	00	0	0	313.718	313.718	0	0	0	0	0	0	162.896	162.896	0	0	0	0		476.614
	402	01	00	00			14.441	14.441							14.440	14.440						28.881
	402	01	03	00			14.441	14.441							14.440	14.440						28.881
	402	03	00	00			12.386	12.386							12.386	12.386						24.772
	402	03	02	00			12.386	12.386							12.386	12.386						24.772
	402	05	00	00			157.033	157.033							27.782	27.782						184.815
	402	05	03	00			27.782	27.782							27.782	27.782						55.564
	402	05	05	00			129.251	129.251							0	0						129.251
	402	06	00	00			25.963	25.963							25.963	25.963						51.926
	402	06	03	00			13.264	13.264							13.264	13.264						26.528
	402	06	04	00			12.699	12.699							12.699	12.699						25.398
	402	08	00	00			21.567	21.567							0	0						21.567
	402	08	08	00			21.567	21.567							0	0						21.567
	402	10	00	00			82.328	82.328							82.325	82.325						164.653
	402	10	01	00			10.674	10.674							10.674	10.674						21.348
	402	10	02	00			27.500	27.500							27.500	27.500						55.000
	402	10	05	00			14.953	14.953							14.952	14.952						29.905
	402	10	08	00			12.383	12.383							12.382	12.382						24.765
	402	10	11	00			7.277	7.277							7.277	7.277						14.554
	402	10	12	00			9.541	9.541							9.540	9.540						19.081
	5.12 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 1 (Bs.)		MENSUAL			313.718	313.718								162.896	162.896						476.614
			TRIMESTRAL	313.718										162.896								476.614

Fuente MPPE. Plan Operativo Anual Zona Educativa Bolívar

(cont.) Cuadro N° 4 PROYECTO FUNCIONAMIENTO DE PLANTELES EDUCATIVOS PROGRAMACIÓN FÍSICA MENSUAL DE LAS ACCIONES ESPECÍFICAS - AÑO 2011

5.5 ACCIÓN	5.6 UNIDAD DE MEDIDA	5.7 PONDERACIÓN	5.8 PROGRAMACIÓN FÍSICA																	5.9 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
			ENE	FEB	MAR	ITRM	ABR	MAY	JUN	ITRM	JUL	AGO	SEP	II TRM	OCT	NOV	DIC	IV TRM	TOTAL		
2. Atender a 656 planteles de nivel de Educación Inicial a través de la cancelación de gastos ocasionados por alquileres de inmuebles, maquinarias y equipos.	Plantel	0.06			656	656	656	656	656	656	656		656	656	656	656	656	656	656		
	5.10 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		5.11 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)																		
	PA	GE	ES	SE	ENE	FEB	MAR	ITRM	ABR	MAY	JUN	ITRM	JUL	AGO	SEP	II TRM	OCT	NOV	DIC	IV TRM	TOTAL
	403	00	00	00	0	0	5200	5200	5203	5204	5205	15612	5202	0	5205	10407	5204	5203	5203	15610	46829
	403	02	00	00			5.200	5.200	5.203	5.204	5.205	15.612	5.202		5.205	10.407	5.204	5.203	5.203	15.610	46.829
	403	02	01	00			2.247	2.247	2.248	2.248	2.248	6.744	2.248		2.248	4.496	2.248	2.248	2.248	6.744	20.231
	403	02	02	00			1.252	1.252	1.253	1.253	1.253	3.759	1.252		1.253	2.505	1.252	1.252	1.252	3.756	11.272
	403	02	08	00			411	411	411	411	412	1.234	411		412	823	412	412	412	1.236	3.704
	403	02	99	00			1.290	1.290	1.291	1.292	1.292	3.875	1.291		1.292	2.583	1.292	1.291	1.291	3.874	11.622
	5.12 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 2 (Bs.)		MENSUAL	0	0	5.200	5.200	5.203	5.204	5.205	15.612	5.202	0	5.205	10.407	5.204	5.203	5.203	15.610	46.829	
		TRIMESTRAL	5.200			15.612			10.407			15.610			46.829						
5.5 ACCIÓN	5.6 UNIDAD DE MEDIDA	5.7 PONDERACIÓN	5.8 PROGRAMACIÓN FÍSICA																	5.9 MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
			ENE	FEB	MAR	ITRM	ABR	MAY	JUN	ITRM	JUL	AGO	SEP	II TRM	OCT	NOV	DIC	IV TRM	TOTAL		
3. Atender a 656 planteles de nivel de Educación Inicial a través de la cancelación de gastos ocasionados por servicios de información e impresión.	Plantel	0.02			656	656	656	656	656	656	656		656	656	656	656	656	656	656		
	5.10 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		5.11 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)																		
	PA	GE	ES	SE	ENE	FEB	MAR	ITRM	ABR	MAY	JUN	ITRM	JUL	AGO	SEP	II TRM	OCT	NOV	DIC	IV TRM	TOTAL
	403	00	00	00	0	0	9290	9290	9288	9289	9288	27865	9288	0	9288	18576	9289	9289	9289	27867	83598
	403	07	00	00			1.232	1.232	1.231	1.231	1.231	3.693	1.231		1.231	2.462	1.231	1.231	1.231	3.693	11.080
	403	07	02	00			1.232	1.232	1.231	1.231	1.231	3.693	1.231		1.231	2.462	1.231	1.231	1.231	3.693	11.080
	403	18	00	00			8.058	8.058	8.057	8.058	8.057	24.172	8.057		8.057	16.114	8.058	8.058	8.058	24.174	72.518
	403	18	01	00			8.058	8.058	8.057	8.058	8.057	24.172	8.057		8.057	16.114	8.058	8.058	8.058	24.174	72.518
	5.12 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 3 (Bs.)		MENSUAL	0	0	9.290	9.290	9.288	9.289	9.288	27.865	9.288	0	9.288	18.576	9.289	9.289	9.289	27.867	83.598	
		TRIMESTRAL	9.290			27.865			18.576			27.867			83.598						
5.13 TOTAL NIVEL DE EDUCACIÓN INICIAL (Bs.)	MENSUAL	0	0	328.208	328.208	14.491	14.493	14.493	43.477	14.490		177.389	191.879	14.493	14.492	14.492	43.477	607.041			
	TRIMESTRAL	328.208			43.477			191.879			43.477			607.041							

Respecto a la ponderación del Proyecto, al igual que a las Acciones Centralizadas, le corresponde un punto (1) que se distribuye en 0,20 por cada acción específica como sigue a continuación:

Tabla N° 5 Ponderación de las acciones específicas del Proyecto

Proyecto: Funcionamiento de Planteles Educativos

Acciones Específicas	Ponderación
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Inicial a través de gastos de funcionamiento	0,20
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Primaria a través de gastos de funcionamiento	0,20
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Media a través de gastos de funcionamiento	0,20
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Especial a través de gastos de funcionamiento	0,20
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos a través de gastos de funcionamiento	0,20
Total Acciones Específicas	1,00

Fuente: División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión del MPPE

Hasta esta sección se describió el Plan Operativo Anual (POA), el cual fue elaborado por la División de Planes y Programas adscrita a la Dirección de Planificación; este documento es remitido a la DSECG por ser la fuente principal para comenzar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión trimestral y anual.

En segundo lugar y no menos importante. se tiene el documento fundamental para el proceso, denominado Rendición Física y Financiera del POA, el cual lo diseñó la DSECG y lo entregó a cada zona educativa, a los fines de que estas últimas, a medida que se van ejecutando las actividades de las Acciones Centralizadas y las Acciones Específicas del Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos, sea registrado en este formato de Rendición los datos físicos y los financieros, siendo a través de este documento que se determinó los niveles de ejecución del gasto.

En este sentido, a continuación se muestra el formato de Rendición Física y Financiera correspondiente a las acciones centralizadas y al proyecto seleccionado.

Es importante destacar que el documento contentivo de la rendición física y financiera de la zona educativa es un documento que se elaboró en la DSECG y fue entregado a cada zona educativa para que registre su ejecución con periodicidad trimestral y la remita a Caracas a la Unidad de Análisis. Sobre este particular, la autora seleccionó de manera deliberada el período trimestral correspondiente a julio – septiembre, en virtud del volumen y calidad del documento de rendición.

Es preciso destacar que en dicho documento se establece una comparación entre lo programado y lo ejecutado, para las cantidades físicas y para las cantidades financieras, con el propósito de tener una visión aproximada del nivel de ejecución; sin embargo, más allá que el documento aplique una comparación, la DSECG aplica un cálculo simple matemático, estableciendo la razón entre lo ejecutado en el período que se estudia y lo programado para el mismo. Más adelante se muestra parte del documento de rendición física y financiera de las acciones centralizadas, siguiendo el ejemplo de la División de Personal y del Proyecto Funcionamiento de los Planteles Educativos.

A continuación se muestra el Cuadro N° 5 correspondiente a la rendición física y financiera de las acciones centralizadas de la Zona Educativa Bolívar.

Cuadro Nº 5 RENDICIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DE LAS ACCIONES CENTRALIZADAS



1.1 UNIDAD EJECUTORA: 10006 Zona Educativa Bolívar Coordinación zonal División de PERSONAL.

1.2 TRIMESTRE: TERCERO

1.3 ACCIÓN CENTRALIZADA: 0001- DIRECCION Y COORDINACION DE LOS GASTOS DE LOS TRABAJADORES.

FECHA : 17/ 10 / 2011

1.4 ACCIÓN ESPECÍFICA: 001 - ASIGNACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS PARA GASTOS DE LOS TRABAJADORES.

1.5 ACTIVIDAD			1.6 UNIDAD DE MEDIDA	1.7 PONDERACION	1.8 PROGRAMACIÓN FÍSICA				1.9 EJECUCIÓN FÍSICA				1.10 MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
					JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM			
1. Cancelar una retribución adicional a empleados y a obreros por concepto de gastos de alimentación y horas extras.			Empleados/ Obreros	0,040	1				0	0	1				
			1.11 TOTAL ACTIVIDAD	TRIMESTRAL	1				1						
			1.12 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		1.13 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)				1.14 EJECUCIÓN FINANCIERA (Bs.)						
			PA	GE	ES	SE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	
			401	00	00	00	18.770			18.770	0	0	33.579	33.579	
			401	04	01	00	18.770			18.770	0	0	33.579	33.579	
			401	04	01	00	720			720	0	0	1.079	1.079	
			401	04	03	00	12.974			12.974	0	0	25.951	25.951	
			401	04	14	00	1.934			1.934	0	0	6.287	6.287	
			401	04	16	00	3.142			3.142	0	0	262	262	
			1.15 TOTAL ACTIVIDAD 1 (Bs.)	MENSUAL	18.770			18.770			33.579	33.579			
				TRIMESTRAL	18.770				33.579						
1.5 ACTIVIDAD			1.6 UNIDAD DE MEDIDA	1.7 PONDERACION	1.8 PROGRAMACIÓN FÍSICA				1.9 EJECUCIÓN FÍSICA				1.10 MEDIOS DE VERIFICACIÓN		
					JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM			
2. Cancelar solicitudes de órdenes de pago por concepto de contratación de personal calificado para dictar cursos de capacitación y tecnificación a empleados de la Zona Educativa.			Empleados/ Obreros	0,060	1		1		2	1	1				
			1.11 TOTAL ACTIVIDAD	TRIMESTRAL	2				4						
			1.12 PARTIDAS PRESUPUESTARIAS		1.13 PROGRAMACIÓN FINANCIERA (Bs.)				1.14 EJECUCIÓN FINANCIERA (Bs.)						
			PA	GE	ES	SE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III TRIM	
			403	00	00	00	25.616		25.616	51.232	35.844	35.843	35.843	107.530	
			403	10	00	00	25.616		25.616	51.232	35.844	35.843	35.843	107.530	
			403	10	07	00	25.616		25.616	51.232	35.844	35.843	35.843	107.530	
			1.15 TOTAL ACTIVIDAD 1 (Bs.)	MENSUAL	25.616		25.616	51.232	35.844	35.843	35.843				
				TRIMESTRAL	51.232				107.530						
1.15 TOTAL RESULTADO GASTOS DE LOS TRABAJADORES (Bs)				MENSUAL	44.386	0	25.616	70.002	35.844	35.843	69.422	141.109			
				TRIMESTRAL	70.002				141.109						

Fuente: Rendición Física y Financiera de la Zona Educativa Bolívar Tercer Trimestre 2011

Cuadro N° 6 RENDICIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO FUNCIONAMIENTO DE PLANTELES EDUCATIVOS



Ministerio del Poder Popular
para la Educación

2.1 NOMBRE DEL PROYECTO: **Funcionamiento de Planteles Educativos**

2.2 NÚMERO DEL PROYECTO: 0059

2.3	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Modernizar, mejorar y dotar las instituciones educativas, como espacios idóneos para la enseñanza y la práctica democrática, participativa y protagónica
-----	----------------------	--

2.4 RESULTADO Planteles dotados para beneficiar a 236.119 niñas, niños, adolescentes, jóvenes, adultas y adultos atendidos a través del Subsistema de Educación Básica

2.5 Acción Específica	2.6 Unidad de Medida	2.7 Localización	2.8 Ponderación	2.9 Programación Física				2.10 Ejecución Física				2.11 Resultado de la Acción Específica	2.12 Medio de Verificación
	Entidad Federal			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim		
1. Dotar de materiales, suministros y mercancías a 656 planteles de Educación Inicial para beneficiar a 38,056 niños y niñas.	DOTACIÓN	BOLIVAR	0.12			656				84			
	2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA		TRIMESTRAL	656				84					
	2.14 Partida Presupuestaria			2.15 Programación Financiera (Bs.)				2.16 Ejecución Financiera (Bs.)					
	PA	GE	ES	SE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	
	402	00	00	00			162.896	162.896			401.363	401.363	
	402	01	00	00			14.440	14.440			12.789	12.789	
	402	01	03	00			14.440	14.440			12.789	12.789	
	402	03	00	00			12.386	12.386			12.880	12.880	
	402	03	02	00			12.386	12.386			12.880	12.880	
	402	05	00	00			27.782	27.782			182.521	182.521	
	402	05	03	00			27.782	27.782			53.283	53.283	
	402	05	05	00				0			129.238	129.238	
	402	06	00	00			25.963	25.963			38.662	38.662	
	402	06	03	00			13.264	13.264			13.264	13.264	
	402	06	04	00			12.699	12.699			25.398	25.398	
	402	08	00	00				0			20.704	20.704	
	402	08	08	00				0			20.704	20.704	
	402	10	00	00			82.325	82.325			133.807	133.807	
	402	10	01	00			10.674	10.674			20.362	20.362	
	402	10	02	00			27.500	27.500			46.741	46.741	
	402	10	05	00			14.952	14.952			14.300	14.300	
402	10	08	00			12.382	12.382			22.695	22.695		
402	10	11	00			7.277	7.277			11.709	11.709		
402	10	12	00			9.540	9.540			18.000	18.000		
2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 1 (Bs.)			MENSUAL			162.896	162.896			401.363	401.363		
			TRIMESTRAL		162.896			401.363					

Fuente: MPPE DSECG

(cont) Cuadro N° 6 RENDICIÓN FÍSICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO FUNCIONAMIENTO DE PLANTELES EDUCATIVOS

2.5 Acción Específica	2.6 Unidad de Medida	2.7 Localización		2.8 Ponderación	2.9 Programación Física				2.10 Ejecución Física				2.11 Resultado de la Acción Específica	2.12 Medio de Verificación
		Entidad Federal			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim		
2. Atender a 656 planteles de Educación Inicial a través de la cancelación de gastos ocasionados por alquileres inmuebles, maquinarias y equipos.	PLANTEL	BOLIVAR		0,06	656		656				1		656 Planteles atendidos a través de Alquileres Inmuebles, Maquinarias y Equipos.	*Orden de Servicio de Entrega de Facturas y Rendiciones de Pago
	2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA		TRIMESTRAL	656				1						
	2.14 Partida Presupuestaria				2.15 Programación Financiera (Bs.)				2.16 Ejecución Financiera (Bs.)					
	PA	GE	ES	SE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim		
	403	00	00	00	5.202		5.205	10.407			19.800	19.800		
	403	02	00	00	5.202		5.205	10.407			19.800	19.800		
	403	02	01	00	2.248		2.248	4.496			11.200	11.200		
	403	02	02	00	1.252		1.253	2.505			8.600	8.600		
	403	02	06	00	411		412	823			0	0		
	403	02	99	00	1.291		1.292	2.583			0	0		
2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 2 (Bs.)		MENSUAL	5.202		5.205	10.407	19.800		19.800					
		TRIMESTRAL	10.407				19.800							
2.5 Acción Específica	2.6 Unidad de Medida	2.7 Localización	2.8 Ponderación	2.9 Programación Física				2.10 Ejecución Física				2.11 Resultado de la Acción Específica	2.12 Medio de Verificación	
				JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim			
3. Atender a 656 planteles de Educación Inicial a través de la cancelación de gastos ocasionados por servicios de información impresión.	PLANTEL	BOLIVAR	0,02	656		656				1		Se Reprograma la atención a los Planteles para el II Trimestre.	*Orden de Servicio de Entrega de Facturas y Rendiciones de Pago	
	2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA		TRIMESTRAL	656				1						
	2.14 Partida Presupuestaria				2.15 Programación Financiera (Bs.)				2.16 Ejecución Financiera (Bs.)					
	PA	GE	ES	SE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	III Trim	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE			III Trim
	403	00	00	00	9.288		9.288	18.576			57.375			57.375
	403	07	00	00	1.231		1.231	2.462			9.452			9.452
	403	07	02	00	1.231		1.231	2.462			9.452			9.452
	403	18	00	00	8.057		8.057	16.114			47.923			47.923
	403	18	01	00	8.057		8.057	16.114			47.923			47.923
	2.13 TOTAL ACCIÓN ESPECÍFICA 3 (Bs.)		MENSUAL	9.288		9.288	18.576	57.375		57.375				
		TRIMESTRAL	18.576				57.375							
1.15 TOTAL RESULTADO EDUCACIÓN INICIAL (Bs)				MENSUAL	14.490	0	177.389	191.879	0		478.538	478.538		
				TRIMESTRAL	191.879				478.538					

Fuente: MPPE DSECG

Como se pudo observar los documentos arriba descritos representan los insumos utilizados para que la (DSECG) proceda a realizar el seguimiento, evaluación y control de gestión de la Zona Educativa Bolívar con relación a su ejecución. En este sentido, estos datos son procesados en hojas de cálculo que fueron diseñadas por el Supervisor inmediato de la División. A través de estos cálculos se determina básicamente el porcentaje físico y financiero de la ejecución del proyecto para el período analizado.

A los fines de facilitar la comprensión del cálculo del porcentaje de ejecución física, se hace necesario ver el cuadro N° 7 de la siguiente página.

El porcentaje de ejecución física, se obtuvo al dividir la ejecución física entre la programación física; es decir columna 2 entre columna 3 (ver Cuadro 7), el resultado de esta operación se multiplicó por la ponderación asignada y con ello se determinó el porcentaje de ejecución física.

Respecto al cálculo de la ejecución financiera se realizó la misma operación dividiendo la variable de ejecución financiera entre la variable de programación financiera y luego se multiplicó por cien para expresarlo en porcentajes.

A continuación se muestra el Cuadro N° 7 y el Cuadro N° 8, los cuales revelan los resultados obtenidos de ejecución física y financiera de las acciones centralizadas y del proyecto respectivamente.

Cuadro N° 7 Cálculo del porcentaje de ejecución física – financiera de las Acciones Centralizadas

Ejecución Física - Financiera del III Trimestre del año 2011 Acción Centralizada "Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores" Zona Educativa Bolívar

División de Personal

Actividades		Ejecución Física		Ejecución Financiera		Cumplimiento Ejecución Física y Financiera				
		(Actividades)		(Bs.)		Ponderación	Valor totales y parciales	Valor ponderado	Físico %	Financiero %
		Programada	Ejecutada	Programada	Ejecutada					
		1	2	3	4					
1.-	Cancelar una retribución adicional a empleados y a obreros por concepto de gastos de alimentación y horas extras.	1	1	18.770,00	33.579,00	0,050	1,00	0,05	5,00	178,90
2.-	Cancelar solicitudes de órdenes de pago por concepto de contratación de personal calificado para dictar cursos de capacitación y tecnificación a empleados de la Zona Educativa.	2	4	51.232,00	107.530,00	0,050	1,00	0,05	5,00	209,89
				70.002,00	141.109,00	0,100	2,00	0,10	10,00	201,58

Nota: cuando la ejecución física es superior a la programación física como el caso de la actividad N° 2 la DSECG, tomo la decisión que el resultado no debe pasar de un punto (0 a 1), a los fines que se observe el cumplimiento de la actividad y el la obtención del valor ponderado sea el más aproximado

Fuente: DSECG del MPPEt

Cuadro N° 8 Cálculo del porcentaje de ejecución física – financiera del Funcionamiento de Planteles Educativos

Ejecución Física - Financiera del III Trimestre del año 2011 Proyecto "Funcionamiento de Planteles Educativos" Zona Educativa Bolívar

Acciones Específicas	Ejecución Física (Acciones Específicas)		Ejecución Financiera (Bs.)		Cumplimiento Ejecución Física y Financiera				
	Programada	Ejecutada	Programada	Ejecutada	Ponderación	Valor totales y parciales	Valor ponderado	Físico %	Financiera %
	1	2	3	4	5	6	7 = 5 * 6	8 = 7 * 100	10 = 4 / 2 * 100
Dotar de materiales, suministros y mercancías a 656 planteles de Educación Inicial y atender a dichos planteles a través de la cancelación de los gastos ocasionados por alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, servicios de transporte e impresión y reparaciones menores de maquinarias y equipos	656	175	191.879	458.738	0,20	0,27	0,05	5,34	239,08
Dotar de materiales, suministros y mercancías a 782 planteles de Educación Primaria y atender a dichos planteles a través de la cancelación de los gastos ocasionados por alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, servicios de transporte e impresión y reparaciones menores de maquinarias y equipos	782	16	1.137.491	1.913.382	0,20	0,02	0,00	0,41	168,21
Dotar de materiales, suministros y mercancías a 275 planteles de Educación Media y atender a dichos planteles a través de la cancelación de los gastos ocasionados por alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, servicios de transporte e impresión y reparaciones menores de maquinarias y equipos	275	45	315.373	498.789	0,20	0,16	0,03	3,27	158,16
Dotar de materiales, suministros y mercancías a 24 planteles de Educación Especial y atender a dichos planteles a través de la cancelación de los gastos ocasionados por alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, servicios de transporte e impresión y reparaciones menores de maquinarias y equipos	24	24	59.119	39.051	0,20	1,00	0,20	20,00	66,05
Dotar de materiales, suministros y mercancías a 25 planteles de Educación Adultos y atender a dichos planteles a través de la cancelación de los gastos ocasionados por alquiler de inmuebles, maquinarias y equipos, servicios de transporte e impresión y reparaciones menores de maquinarias y equipos	25	0	2.913	0	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Acciones Específicas			1.706.775	2.909.960	1,00	1,4509	0,2902	29,02	170,49

Fuente: DSECG del MPPE

El Cuadro N° 7 muestra el cumplimiento de la ejecución física y financiera de cada actividad de la División de Personal en acciones centralizadas. Como ya fue indicado a los efectos de análisis este cuadro de cálculo de porcentajes de ejecución se preparó en la DSECG y es aplicado a todas las Divisiones de la Zona Educativa Bolívar.

De igual manera el cuadro N° 8 presenta el cumplimiento de la ejecución física y financiera del Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos, en él se puede apreciar en la fila de color amarillo la ejecución física y financiera del nivel de educación inicial, que fue el nivel seleccionado para el análisis del desempeño de la gestión de la zona educativa.

En los dos ejemplos objeto de análisis como lo son la División de Personal para las acciones centralizadas y el nivel de educación inicial para el proyecto se recogen la información original del POA y la rendición de la Zona Educativa Bolívar, estos resultados son registrados posteriormente en una tabla resumen que se presenta a continuación a los fines de tener una visión global del comportamiento de la zona educativa durante el período considerado bajo análisis.

En consecuencia, en la sección derecha del cuadro N° 8, que se titula Cumplimiento de Ejecución Física y Financiera, donde aparecen la columnas relacionadas con la ponderación, valores totales o parciales, valor ponderado y porcentaje de ejecución, son recogidos y registrados en una tabla resumen, la cual permite tener una visión global y general del comportamiento en cuanto a la ejecución y desempeño de la zona educativa bajo análisis. Por lo anterior, a continuación se muestra un cuadro resumen con los porcentajes de ejecución físicos y financieros.

Tabla N° 6. Relación de ejecución física – financiera por Categoría Presupuestaria Zona Educativa Bolívar

Acción Centralizada: Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores

Dirección	III TRIMESTRE					
	Ejecución Física			Ejecución Financiera		
	Ponderación	Valor totales y parciales	Valor ponderado	(%) Ejecución Física	Programada	Ejecutada
División de Personal	0,10	2,00	0,1000	10,00	70.002,00	141.109,00
Sub-total	0,10	2,00	0,1000	10,00	70.002,00	141.109,00

Acción Centralizada: Gestión Administrativa

Dirección y Divisiones	III TRIMESTRE					
	Ejecución Física			Ejecución Financiera		
	Ponderación	Valor totales y parciales	Valor ponderado	(%) Ejecución Física	Programada	Ejecutada
Dirección de Zona	0,05	6,70	0,0415	4,15	27.416,00	34.828,00
División de Asesoría Jurídica	0,05	2,00	0,0250	2,50	3.517,00	1.366,00
División de Informática y Sistemas	0,05	4,00	0,0500	5,00	19.584,00	36.187,00
División de Planificación y Presupuesto	0,05	1,00	0,0100	1,00	1.239,00	822,00
División de Personal	0,05	3,01	0,0214	2,14	22.055,00	14.837,00
División de Administración y Servicios	0,05	7,00	0,0500	5,00	608.548,00	1.444.332,00
División de Registro, Control y Evaluación de Estudios	0,20	3,00	0,1200	12,00	4.757,00	10.184,00
División de Académica	0,20	5,00	0,2000	20,00	67.001,00	43.638,00
División de Coordinación con entes Públicos y Privados del Sector Deporte	0,05	4,00	0,0400	4,00	2.989,00	5.404,00
División de Coordinación con entes Públicos y Privados del Sector Cultura	0,05	1,50	0,0350	3,50	4.003,00	5.314,00
División de Protección y Desarrollo Estudiantil	0,05	3,50	0,0500	5,00	6.497,00	25.030,00
División de Coordinación de Distritos Escolares	0,05	4,00	0,0500	5,00	7.795,00	5.139,00
Sub-Total	0,90	44,71	0,6930	69,30	775.401,00	1.627.081,00
Total Acciones Centralizadas	1,00	46,71	0,7930	79,30	845.403,00	1.768.190,00

Proyecto: Funcionamiento de Planteles Educativos

Acciones Específicas	III TRIMESTRE					
	Ejecución Física			Ejecución Financiera		
	Ponderación	Valor totales y parciales	Valor ponderado	(%) Ejecución Física	Programada	Ejecutada
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Inicial a través de gastos de funcionamiento	0,20	0,27	0,05	5,34	191.879,00	458.738,00
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Primaria a través de gastos de funcionamiento	0,20	0,02	0,00	0,41	1.137.491,00	1.913.382,00
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Media a través de gastos de funcionamiento	0,20	0,16	0,03	3,27	315.373,00	498.789,00
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación Especial a través de gastos de funcionamiento	0,20	1,00	0,20	20,00	59.119,00	39.051,00
Dotar de Materiales, Suministros y Mercancías y prestar servicios a planteles de Educación de Jóvenes, Adultos y Adultos a través de funcionamiento	0,20	0,00	0,00	0,00	2.913,00	0,00
Total Acciones Específicas	1,00	1,45	0,2902	29,02	1.706.775,00	2.909.960,00

Fuente: División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión del MPPE

Finalmente para las Acciones Centralizadas, una vez que se realizaron todos los cálculos por cada División, este cuadro resumen revela el porcentaje de ejecución que logró cada unidad administrativa que conforma la Zona Educativa Bolívar.

En el caso específico de los proyectos, se utiliza la misma metodología,; es decir, se toma cada acción específica del Proyecto de Gestión, se proceda a efectuar el cálculo de la razón de ejecución y programación que en lo relativo a lo físico se obtienen valores totales, parciales o nulos que son multiplicados por la ponderación que se le asigna a cada acción específica, para finalmente sumarlos y obtener la ejecución física definitiva del proyecto.

Respecto a la ejecución financiera su utiliza el mismo criterio utilizado para las acciones centralizadas. Se divide el monto ejecutado entre el monto programado de cada acción específica del Proyecto y se multiplica por cien para expresarlo en porcentaje.

No se debe dejar a un lado el Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) el cual, como se indicó en capítulos anteriores, es una herramienta informática que actualmente sólo se utiliza para el registro de los pagos que efectúa la República, las modificaciones presupuestarias y el gasto comprometido, causado y pagado; siendo este registro muy importante para el presente trabajo de investigación, ya que el gasto que reflejen los reportes emitidos por el SIGECOF, debe ser exactamente igual al gasto rendido por la zona educativa; es decir que debe coincidir el gasto registrado por ambos reportes.

Objetivo N° 2: Evaluar la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos.

Una vez descritos los documentos y las operaciones vinculadas al proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión, en el presente capítulo se procedió a la evaluación de estos procesos, la cual se basó en normas legales vigentes, como Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público⁵⁷ y la Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular⁵⁸

Para la Acción “Centralizada Dirección y Coordinación de los Gastos de los Trabajadores”, el proceso se centró sólo en la verificación del cumplimiento de actividades; es decir, sólo se comparó el resultado de lo ejecutado en función de lo programado, sin tomar ninguna otra acción que vaya mas allá del hecho comparativo.

Esto se puede observar en las actividades relacionadas con el pago de horas extraordinarias a los trabajadores por exceder la jornada de trabajo. La autora considera que no es necesario otorgar valor o ponderación a la programación de horas extras, pues si el equipo hace su trabajo dentro del horario normal, , de acuerdo a la metodología actual aplicada, la unidad evaluada resultaría perjudicada por no cumplir con la programación de horas extras; por ello, en opinión particular de la autora, no es pertinente la asignación de valor o ponderación a la programación de horas extraordinarias, ya que paradójicamente, no cumplir con esa actividad por razones de eficiencia laboral traería como resultado una situación no conforme. Además se observa ausencia de validación del logro de la

⁵⁷ Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.741 del 25-08.2011 art. 59 Sección Séptima de la Evaluación de la Ejecución del Presupuesto

⁵⁸ Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010. Art. 81

actividad en relación a su contribución directa al resultado y/u objetivo esperado.

Con respecto al Proyecto de Funcionamiento de Planteles Educativos se vinculó el Cuadro 3 de la MML con el Cuadro N° 9 referente al cálculo del porcentaje de la ejecución física y financiera del proyecto; con ello, se observó que esta relación mide porcentaje de cobertura, lo que se considera muy importante ya que el proyecto persigue la cobertura total y el alcance de lograr un alto porcentaje de planteles dotados de materiales y suministros, así como garantizar la atención y servicio de maquinarias y equipos en óptimo funcionamiento. Sin embargo, se observa la necesidad de Incorporar otros de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados tales como calidad, eficacia, eficiencia económica y vinculación plan - presupuesto⁵⁹.

En cuanto a la ejecución financiera en el Cuadro N° 8, específicamente en el nivel de Educación Inicial, se observa una ejecución por encima del 100% de lo programado; este exceso de ejecución financiera que se ubica en 139,08 adicional a lo programado, evidencia que para cumplir parcialmente con la actividad de dotar a este nivel educativo en aproximadamente 27%, se requirió 139,08% de recursos financieros adicionales.

Esta situación se puede mejorar efectuando periódicamente reprogramaciones físicas y financieras al POA, ya que esto evitaría las distorsiones observadas en la ejecución con relación a la programación; de manera que, sobre la marcha se vaya ajustando la ejecución con la

⁵⁹ Ley orgánica de planificación pública y popular Gaceta Oficial N° 6.011 extraordinario del 21 de diciembre de 2010. Cap. III De los planes operativos Art. 53

realidad, además se sugiere revisar la proyección y la estimación de costos en el proceso de formulación del presupuesto.

También se observan discrepancias entre el monto de ejecución reportado por la Unidad Ejecutora del Proyecto y el reporte de ejecución financiera que emite el SIGECOF.

Tabla N° 7 No conformidades

Hallazgo	Insumo	Indicador
Se determinó que los POA y la rendición física – financiera del POA, sólo relacionan un indicador cuantitativo relacionado con la ejecución física y la ejecución financiera que se obtiene de dividir lo ejecutado entre lo programado	Documento POA / Documentos RFF	Ejecutado dividido entre lo programado
Limitación al cumplimiento de la acción sin medición del resultado	Cuadro que mide solo cumplimiento de tarea	Ausencia de Seguimiento
Ejecución en exceso o defecto de lo programado	Documento POA / Documentos RFF	Omisión de indicadores
Discrepancias entre la ejecución reportada por la zona educativa y lo emitido en el SIGECOF	Rendición Física-Financiera y reporte SIGECOF	Entrega oportuna de la ejecución a la Dirección de Administración y elaboración de la RFF
Ausencia de reprogramaciones físicas y financieras por modificaciones presupuestarias	Modificaciones presupuestarias Reprogramaciones de los POA	Discrepancias en la disponibilidad presupuestaria
Desvinculación del plan y el presupuesto	Reprogramaciones de los POA	Alto riesgo de desviación del objetivo final del Proyecto

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de fuentes primarias utilizadas en la Investigación

Es importante destacar que las cifras y resultados manejados en la presente investigación son simulados intencionalmente, por lo que no corresponden a la realidad de la zona educativa objeto de estudio; no obstante, la autora consideró de mucha importancia manejar cifras que en algunos casos resulte no favorable a la gestión a los fines de argumentar y defender la propuesta de incorporar otros elementos de medición que

mejoren la información que se suministra al nivel estratégico de la institución.

**Objetivo N° 3. Formular instrumentos de medición
a fin de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control
de gestión de los Planes Operativos Anuales del
Ministerio del Poder Popular para la Educación**

De conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 311 sobre el presupuesto y la rendición de cuentas, al igual que lo establecido en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular en su artículo 81 relacionado con la evaluación y el seguimiento de los planes operativos,⁶⁰ así como la obligación que tienen los Órganos de la República de llevar registros de información de su ejecución física y presupuestaria, tal como lo manda el artículo 59 de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y demás normas jurídicas que se han pronunciado sobre el tema del seguimiento, evaluación y control de gestión y rendición de cuentas de la Administración Pública y con basamento en la Serie 3 Manuales de la Comisión Económica para la América Latina (CEPAL)⁶¹ y en los hallazgos observados en los procesos de seguimiento, evaluación y control de gestión que se aplican en el Ministerio del Poder Popular para la Educación para la evaluación de los Planes Operativos Anuales contentivos de los Proyectos y Acciones Centralizadas, que en ese Órgano de la República se ejecutan, la autora presenta la propuesta de instrumentos de medición a fin de mejorar el proceso de Seguimiento,

⁶⁰ Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010

⁶¹ Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública Héctor Sanín Angel, Santiago de Chile 1999.

Evaluación y Control de Gestión de los Planes Operativos Anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Para las Acciones Centralizadas

En el caso de las acciones centralizadas, en particular de las actividades relacionadas con gastos de los trabajadores, es recomendado no colocar valor o ponderación, motivado a que de acuerdo a los conceptos que se manejan en este rubro, son para honrar obligaciones contractuales por concepto de sobre tiempo, de hecho la unidad evaluada es considerada más eficiente si logra cumplir sus tareas y actividades en la jornada normal de trabajo y no en tiempo extraordinario, por lo que se recomienda trasladar esos valores o ponderaciones para actividades que sumen o agreguen valor al apoyo de los procesos administrativos que coadyuven a obtener los resultados esperados en la gestión.

Para el Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos

En la Matriz del Marco Lógico que se describió en el presente capítulo, particularmente en el Objetivo Específico N° 1, para el Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos del MPPE, se observó que los principales indicadores relacionados con la lógica vertical de la directriz estratégica y del objetivo estratégico institucional están vinculados con el porcentaje de planteles atendidos y con los elementos que subyacen en ellos; es decir, el porcentaje de la población escolar y el porcentaje de maquinarias y equipos en funcionamiento, elementos que se consideran de vital importancia.

Sin embargo, a fin de evitar el mal uso de los recursos disponibles, es importante considerar la aplicación de otros elementos de medición utilizando las variables de tiempo, eficiencia económica, vinculación plan – presupuesto y calidad, así como evaluar el resultado obtenido, sin descuidar los medios internos que facilitaron ese resultado.

Vinculación Plan – Presupuesto: Realizar reprogramaciones de actividades y/o metas cuando por razones justificadas éstas no puedan realizarse en el tiempo programado, este mismo tratamiento debe aplicarse a las magnitudes monetarias; es decir, si no se puede ejecutar financieramente la actividad o acción específica o por el contrario se considera que se va a erogar más recursos financieros de lo programado, se deben efectuar las reprogramaciones financieras necesarias a los fines de mantener una relación de equilibrio entre el presupuesto y el plan operativo.

Otra medida a ser aplicada será establecer controles de almacén por centro de costo para determinar la ejecución del gasto e imputar el concepto en tiempo real, a los fines de tener un histórico para la formulación del presupuesto del próximo período.

Así se plantea la propuesta de instrumentos de medición, basados en los siguientes indicadores:

Tiempo, se recomienda a la zona educativa establecer controles de reposición de materiales en coordinación con el almacén y el departamento de compras de la zona educativa. El almacén sería el responsable de llevar el control por centro de costos por cada unidad administrativa de la zona cuando se trate de acciones centralizadas y por distrito escolar cuando se trate del proyecto de funcionamiento de

planteles educativos, y que sean los distritos escolares los encargados de llevar el control por plantel de manera que puedan tener información de requisición de materiales a nivel de plantel

De acuerdo a la descripción del proceso en el Capítulo I, se observó que el POA está dividido en los 12 meses del año con rendiciones de ejecución trimestral y a cada mes se le asigna una actividad con su respectiva valoración financiera. Se propone que si la rendición es trimestral, la programación del POA no sea estrictamente mensual y totalice el trimestre, así se evita marcar de manera rígida el mes exacto donde se estima realizar la acción.

Cobertura: se refiere a la cantidad de planteles que realmente son dotados en relación a la cantidad real de planteles que tiene que atender la zona educativa, de manera que se establezca un indicador que mida variables físicas. Además la cantidad de la dotación deber ser considerada, debido a que si solo se mide por dotación, la misma puede consistir en dotar 3 cajas de lápices y dos resmas de papel y con ello se considera dotado el plantel. En este sentido se debe tener cuidado con las cantidades, a los efectos de cumplimiento.

$$\frac{\text{Nº de Planteles realmente atendidos}}{\text{Nº de planteles totales}}$$
$$\frac{\text{Cantidades Dotadas}}{\text{Nº de cantidades programadas}}$$

Calidad: esta variable, que mide el criterio de aceptación del producto o servicio brindado, no se ha considerado anteriormente para la evaluación del Proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos. Si se desea medir el nivel de satisfacción en la dotación, la autora propone que se tenga conocimiento del tipo de dotación que se realiza, es decir, si va dirigida al hecho educativo propiamente dicho o a otro de tipo de concepto, identificando, por ejemplo, si se trata de material de enseñanza o de envases de papel y cartón (vasos plásticos para café, o similares), para aplicar la fórmula:

Tipo de producto dotado x N° de veces de dotación del producto

Se propone elaborar un cuadro, como el que se plantea de seguida, con el tipo de partida y concepto del gasto a fin de llevar un control en la dotación de materiales y suministros y que sea el almacén de la zona educativa el responsable del registro sistematizado

Tabla N° 8 Control de Dotación a las Dependencias Educativas

Par	ge	es	sub	Denominación	Fecha	Centro de Costo	Nombre Dependencia	Trimestre	Monto Bs.
402	00	00	00						
403	00	00	00						
404	00	00	00						

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de fuentes primarias utilizadas en la Investigación

Finalmente, la autora considera necesario aplicar una calificación a la zona educativa en cada rendición de ejecución trimestral que realice y a su vez elaborar comparaciones de actuación entre la rendición del trimestre actual y la rendición del trimestre anterior, a fin de ir construyendo un comportamiento histórico de ejecución que permita

establecer proyecciones para la formulación del presupuesto de gastos de la zona educativa del próximo ejercicio fiscal.

Sobre este particular se propone la aplicación de una escala de calificación de acuerdo a los porcentajes obtenidos en la ejecución física y financiera que resulte de dividir el número de planteles dotados entre el número total de planteles programados a ser dotados en el trimestre, se interpreta que mientras más alto resulte es mejor la ejecución.

Dicha propuesta se justifica por la utilización de ponderación a las actividades que se ejecutan, la cual permitirá calificar el logro de las mismas.

Tabla N° 9 Escala de Calificación

Valor obtenido	Calificación
de 0 a 20	Muy deficiente
de 21 a 40	Deficiente
de 41 a 60	Regular
de 61 a 80	Distinguido
81 a 100	Excelente

Fuente: MPPE. División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión

Una vez que se efectúe el cálculo de ejecución, física, el cual consiste en dividir la variable de ejecución física entre la variable de programación física del proyecto, el resultado que se obtenga de esta operación matemática se multiplica por el valor o ponderación asignada a la acción específica del proyecto, la cual en nuestro caso es 0,20, luego el resultado de esta operación es el nivel de cumplimiento de la acción específica y al totalizar sumando todos estos valores ponderado, ese será el porcentaje de ejecución física global del Proyecto.

CAPITULO VI. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se ha afirmado en capítulos anteriores, el documento fundamental para iniciar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión sobre el cual se fundamenta la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión, es el Plan Operativo Anual (POA) de cada unidad ejecutora, y que en el caso particular de la presente investigación se seleccionó una muestra no probabilística intencionada de la Zona Educativa Bolívar, por tener acceso a la documentación oportuna, de calidad y confiable, la cual es fuente primaria para el presente trabajo de investigación.

En virtud de la importancia del POA, es necesario que este documento sea elaborado en coordinación con todas las unidades que están involucradas en proceso presupuestario; es decir, que también participe la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión (DSECG), independientemente que las actividades que en ésta se realicen correspondan a la última fase del proceso presupuestario, debido a que el mismo nace con la planificación, le sigue la formulación, luego la programación, la ejecución y finalmente la evaluación. El POA se elabora en la División de Planes que es la unidad administrativa a quien le compete esta actividad de manera natural y por ende es lo correcto, sin embargo al efectuar el análisis de los resultados, desde el Objetivo Específico N° 1, a través del cual se describe e indica que una vez elaborado los POA, estos son remitidos a la DSECG, para que esta unidad comience a registrar los datos de la programación e inicie el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión, se hace necesario la participación de esta unidad de análisis en la planificación y formulación del presupuesto.

La anterior afirmación, obedece a que se observó en la descripción del proceso, particularmente en el caso de las acciones centralizadas, que en las mismas se presentan y detallan tareas y volúmenes de trabajo y, si bien es cierto que estos elementos están presentes en el proceso y en todas las unidades administrativas del POA, no son considerados relevantes al momento de medir la gestión y de calificarla. Tal es el caso de la acción centralizada de los gastos de los trabajadores, relacionada con el pago de horas extraordinarias, siendo ésta una tarea natural de la División de Personal, el hecho de que se cumplan horas extras no garantiza una mejor gestión, por el contrario puede resultar perjudicial para el buen desenvolvimiento operativo de la dependencia. Por lo tanto la autora recomendó no otorgar valor o peso de ponderación a este tipo de actividad, ya que se puede lograr con éxito cumplir otras actividades programadas en la jornada normal de trabajo y dar muestra de eficiencia, debido a que se logró el objetivo con la menor utilización de recursos, en este caso específico, menor utilización de recursos financieros y menor uso de horas hombre.

Lo anterior conduce a sostener que si el Plan Operativo Anual está bien se diseñado, el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión se realiza de manera más fluida y eficaz, en el sentido que brindaría información precisa de cómo va la gestión de la zona educativa, permitiendo aplicar estas mejoras al resto de las zonas educativas que conforman parte de la estructura organizativa del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

En este sentido, (Sanín 1999) sostiene que:

“...si se encierra en los indicadores de actividades y de productos sin ver hacia afuera, nunca entenderá la trascendencia de la

gestión y no podrá actuar sobre el rumbo porque no lo conoce..”⁶²

Si bien se ha hecho énfasis en el seguimiento, evaluación y control de gestión de los proyectos la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular establece en su Artículo 81 lo siguiente:

“Corresponde a la máxima autoridad del órgano o ente del Poder público responsable de la formulación del Plan Operativo Anual y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación, cada uno en el ámbito de sus respectivas competencias, realizar el seguimiento y evaluación del Plan Operativo Anual, sin perjuicio de lo dispuesto en la Constitución de la República y la presente Ley⁶³”.

Respecto al Proyecto que ejecuta la zona educativa bajo estudio, el mismo está concebido bajo la Matriz del Marco Lógico del Proyecto (MML), se pudo observar que el objetivo institucional es modernizar, mejorar y dotar las instituciones educativas, como espacios idóneos para la enseñanza, que de acuerdo al documento revisado, este objetivo institucional se logra a través de la ejecución del Proyecto denominado “Funcionamiento de los Planteles Educativos”, que en el caso de la Zona Educativa Bolívar, la cual fue seleccionada de forma intencionada y no probabilística tiene en sus acciones específicas la responsabilidad de dotar de materiales, suministros y mercancías y prestar servicios a un total de 1.762 planteles, conformados en 656 planteles del nivel de Educación Inicial, 782 planteles del nivel de Educación Primaria y 275 planteles del nivel de Educación Media y en cuanto a las modalidades la Zona Educativa tiene que atender 24 planteles de la modalidad de Educación Especial y 25 planteles de la

⁶² Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública (Metaevaluación y Mesoevaluación) CEPAL – ILPES, Santiago de Chile 1999.

⁶³ Gaceta Oficial Nº 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010

modalidad de Educación de Adultos, tal como fue indicado en cada acción específica del proyecto.

En el caso del nivel de Educación Inicial, se tomó de acuerdo a la selección no probabilística intencionada, por ser un nivel educativo importante, ya que es a partir de éste que se inicia la formación de los ciudadanos con valores éticos y humanistas, además el Proyecto debe garantizar la prosecución en el Subsistema de Educación Básica, por lo cual se vinculó el Cuadro N° 3 de la MML con el Cuadro N° 8 referente al cálculo del porcentaje de la ejecución física y financiera del proyecto, a los fines de verificar la vinculación de la ejecución con el la Matriz del Marco Lógico y efectivamente se comprueba la relación que mide el porcentaje de ejecución de planteles dotados a través de la rendición física y la programación para ese período de análisis; recordemos que la cantidad de planteles dotados según la rendición de la zona educativa Bolívar fue de 175 para el nivel de Educación Inicial y la programación de planteles a dotar de acuerdo al POA y a la MML es de 656, obteniendo un valor parcial de ejecución de 0,27, la cual se considera baja dentro de la acción específica del proyecto en particular; es decir, el valor obtenido de 0,27 refleja el peso de la ejecución física de la acción específica correspondiente a Dotar de materiales, suministros y mercancías a 656 planteles de educación inicial; lo que se interpreta que sólo se ejecutó un 27% de esa acción específica,⁶⁴

El valor parcial de 0,27 obtenido, -de acuerdo a la metodología- se multiplica por la ponderación asignada que en este caso es 0,20 y se

⁶⁴ Ver franja de color amarillo del Cuadro N° 8 Cálculo de porcentaje de ejecución física – financiera del Funcionamiento de Planteles Educativos

obtiene un valor ponderado de 0,0534, que al multiplicarse por cien refleja 5,34% de atención en ese nivel educativo, con respecto al proyecto total.

De lo anterior se desprende, que la dotación de planteles para el nivel de educación inicial representó el 27% de lo programado para esa acción específica y 5,34% es lo que representa dicha dotación con respecto al proyecto total, lo que se califica como un nivel muy bajo de cumplimiento.

Es importante recordar que en el presente trabajo de investigación las cifras y los resultados obtenidos de los datos son simulados, por lo que no reflejan la realidad de la institución, lo que si es real es la metodología aplicada y que se pretende hacer una propuesta de instrumentos de medición que se pueden incorporar a los fines de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los POA del MPPE.

Continuando con el caso del Proyecto, el Cuadro N° 8 revela un total de ejecución de 29,02% de planteles atendidos a los fines de cubrir sus necesidades de dotación y mantenimiento de maquinarias y equipos para garantizar el funcionamiento de los mismos.

En el caso de la ejecución financiera del proyecto, el nivel de Educación Inicial reflejó un gasto aproximado de 239,08%, lo que se debe entre varios elementos a los siguientes:

- Subestimaciones en las proyecciones de costos para formulación.
- Entregas tardías de materiales del almacén a las dependencias.
- Baja o mala calidad de los productos que se compran pensando en obtener ahorro por bajo costo.
- Alto consumo como consecuencia en la adquisición de productos a bajo costo a cambio de baja calidad

Se observó la ejecución financiera sin más detalle de si está por encima o por debajo de lo programado, lo que se puede mejorar efectuando reprogramaciones de metas físicas y de recursos financieros, logrando que el POA no sea rígido, sino una herramienta en la cual se apoya la planificación para el logro de los objetivos.

Por lo anterior, a continuación se presenta el siguiente Cuadro

Tabla N° 10 Comparativo entre la situación actual y la propuesta

N°	Enfoque actual	Enfoque Propuesto
1	Los periodos (trimestres) analizados no llevan acumulación, es decir se analizan en forma aislada sin relacionar las acciones en trimestres anteriores, por lo que es difícil la construcción de un comportamiento histórico de ejecución que permita proyectar para futuros presupuestos	Análisis de manera acumulativa, siguiendo la secuencia del período anterior para establecer posibles desvíos en la ejecución del proyecto y construcción de un marco histórico de la dependencia analizada
2	Hasta el año 2011 se efectuó el seguimiento, evaluación, y control de gestión sobre el cumplimiento de actividades o volúmenes de trabajo, si se trataba de acciones centralizadas y de acciones específicas si era el proyecto; es decir, solo se medía si se cumplió con la actividad programada de forma individual o aislada.	Se propone medir el logro de la actividad y relacionarlo con el aporte al hecho educativo; es decir, el nivel de cumplimiento de cada actividad relacionada con el objetivo institucional. Esto quiere decir; que aun cuando las acciones centralizadas son volúmenes de trabajo y sus actividades se caracterizan por ser propias de un departamento de apoyo, éstas en conjunto apoyan la gestión administrativa y de una manera indirecta al logro de los objetivos de los proyectos, y no se debe evaluar sólo si se cumplió o no con la actividad.

Nº	Enfoque actual	Enfoque Propuesto
3	Se mide si se cumplió el objetivo omitiendo calidad y cobertura	Conservar las variables presupuestarias e incorporar los instrumentos de medición indicados tales como formularios, tablas que relacionen: • Físico – Físico • Financiero – Físico • Vinculación Plan - Presupuesto • Calidad de la dotación
4	A las actividades de las acciones centralizada y a las acciones específicas de los proyectos, se les asigna un valor o ponderación de acuerdo al nivel de importancia que tienen con relación al objetivo o resultado esperado. Esta ponderación se multiplica con el valor parcial que se obtiene al dividir las unidades físicas ejecutadas entre las unidades físicas programadas para obtener un valor ponderado de ejecución, el cual es sumado con todos los valores ponderados obtenidos de cada actividad y/o de cada acción específica para obtener un nivel de cumplimiento global, ya sea de las Acciones Centralizadas o del Proyecto. Sin embargo, estos niveles de cumplimiento no son calificados	Se propone la aplicación de una escala de calificación para ubicar los valores ponderados obtenidos como consecuencia de la ejecución
5	Ausentes	<u>Tiempo:</u> N° de veces de la dotación en el trimestre en coordinación con el almacén estableciendo centro de costos. <u>Cobertura:</u> cantidades dotadas al plantel N° de planteles dotados /N° total de planteles programados <u>Calidad:</u> Tipo de productos dotados y N° de veces que se dota el producto
6	Ausentes	Se propone diseñar un cuadro que identifique la cantidad de material dotado por tipo o concepto; esto a los fines de evitar que se realice una dotación deficiente a los planteles y se consideren éstos dotados, sin verificar si la misma tiene la cobertura efectiva y si satisface las necesidades del plantel
7	Ausentes	Se propone incorporar un cuadro que relacione los desvíos de recursos indicando su uso o destino y la causa que ocasionó dicho desvío. Además de justificar la no ejecución física y financiera

CAPITULO VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Dentro del contexto que fundamenta la realización del presente trabajo de investigación, cuyo objetivo general fue proponer instrumentos de medición a los fines de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los planes operativos anuales del Ministerio del Poder Popular para la Educación, el cual se propuso alcanzar a través del logro de tres objetivos específicos, se puede concluir que dichos objetivos fueron logrados como se indica a continuación:

Respecto al objetivo de describir los documentos y procesos vinculados con el seguimiento, evaluación y control de gestión de los Planes Operativos Anuales, podemos concluir que el POA, utilizado como herramienta de planificación es el instrumento adecuado para iniciar con el proceso, en vista de que este documentos la guía para realizar las actividades y acciones a realizar para lograr alcanzar los resultados esperados; es decir el POA, indica al responsable ejecutor de los recursos, lo qué se va a hacer, el cómo se va a hacer y el cuándo lo va hacer. En apoyo a este proceso, se tiene el documento de rendición física y financiera que indica lo que se ejecutó, además establece la comparación de lo que se tenía programado entre lo que realmente se realizó, lo que permite conocer en términos absolutos lo realmente ejecutado.

A través del objetivo de descripción del proceso, se pudo conocer que a las actividades de las acciones centralizas y a las acciones específicas del proyecto Funcionamiento de Planteles Educativos se les asigna un valor, peso o ponderación de acuerdo a la importancia que tienen las mismas

según el área donde se desarrollen; además con el logro de este objetivo N° 1, se obtuvo información relacionada con la metodología utilizada por la DSECG para el cálculo de los niveles de ejecución expresados en porcentajes, el cual consistió en dividir lo ejecutado entre lo programado físico, luego este resultado multiplicarlo por la ponderación, de manera de obtener valores ponderados que al ser totalizados o sumados resulta en el porcentaje de ejecución física; y para el cálculo de la ejecución financiera se dividió lo ejecutado financiero entre lo programado físico multiplicado por cien.

A través del logro del Objetivo N° 1 se conoció que el Ministerio del Poder Popular para la Educación utiliza la Matriz del Marco Lógico para el Proyecto Funcionamiento de los Planteles Educativos, y que a través de éste se establecen indicadores de porcentaje de planteles dotados de materiales y suministros y de maquinarias y equipos en funcionamiento, lo cual presenta conformidad con la metodología de cálculo de ejecución a través del uso de ponderaciones, ya que la misma metodología que se aplica para las acciones centralizadas es aplicada al proyecto.

En el mismo orden de ideas, el cumplimiento del primer objetivo, llevó al cumplimiento del Objetivo N° 2, a través del cual se planteó evaluar la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los planes operativos, lo que permitió encontrar no conformidades en términos que sólo se compara lo ejecutado con relación a lo programado, tanto en magnitudes físicas como en magnitudes monetarias, sin aportar elementos que vayan mas allá del acto comparativo y, de existir diferencias no se realizan ajustes en la programación o dicho de otra forma, se evidencia la ausencia de reprogramaciones de metas físicas o financieras en caso de

no poderse ejecutar la totalidad de los recursos financieros o no poder cumplir con la meta programada.

Por lo anterior, se puede concluir que plantearse para el desarrollo del presente trabajo de investigación un objetivo específico como lo fue la evaluación de la metodología de seguimiento, evaluación y control de gestión de los planes operativos permitió formular instrumentos de medición a fin de mejorar el proceso, por lo que se puede concluir que se lograron todos los objetivos planteados en la investigación.

Recomendaciones

De acuerdo con análisis de resultados y las conclusiones del presente Trabajo Especial de Grado, se recomienda la propuesta de instrumentos de medición con el fin de mejorar el proceso de seguimiento, evaluación y control de gestión de los planes operativos del MPPE, la cual consiste en lo siguiente:

- Análisis de manera acumulativa, siguiendo la secuencia del período anterior para establecer posibles desvíos en la ejecución del proyecto y construcción de un marco histórico de la dependencia analizada.
- Formular el POA y el presupuesto en coordinación con la División de Seguimiento, Evaluación y Control de Gestión.
- Realizar reprogramaciones al POA en caso de que no se cumpla con la totalidad de la meta o que se estime que se excederá la ejecución con relación a lo programado, esto permitirá mantener el equilibrio entre la relación plan - presupuesto.
- Aplicar instrumentos de medición con las variables tiempo, cobertura y calidad, de manera de establecer reposiciones de materiales en coordinación con el almacén, sobre la base de la rotación de los materiales y la verificación del control de requisición en el trimestre. Asimismo la cobertura se medirá con los indicadores que relacionen el número de planteles atendidos entre el total de planteles y con la cantidad de productos dotados entre el número de planteles.
- Igualmente se recomienda la aplicación del indicador de calidad que relaciona el tipo de producto dotado y el número de veces que se dota.

- Aplicar una escala de calificación es recomendada, ya que permite ubicar en rango de valores la ejecución de la dependencia administrativa.

Dicha recomendación obedece a que con su aplicación se obtendrán las siguientes ventajas:

- Obtener información mas precisa para la toma de decisiones por parte del nivel estratégico de la institución.
- Facilitar los análisis de impacto realizados por parte de la Oficina Estratégica de Evaluación y Políticas Públicas del MPPE.
- La información será un insumo confiable y de calidad que podrá ser utilizada para el seguimiento de proyectos a través de la aplicación informática Nueva Etapa; así como para la elaboración del Mensaje Presidencial, la Memoria y Cuenta y los informes periódicos de ejecución y para la formulación del Presupuesto de Gastos, que deben ser entregados al Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas y a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Fidias (1999), *El Proyecto de Investigación, Guía para su elaboración* 3ª edición. Episteme, Caracas.
- Aristimuño, Guaita et. Al. (2009), *Estudio Comparado de Dimensiones de la Evaluación Institucional en Instituciones de Educación Superior Venezolanas*. Venezuela.
- Arrieche, Víctor (2008). *El Presupuesto por Proyectos La Experiencia Venezolana*, Fundación Escuela de Gerencia Social Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, Caracas.
- Blanco, Magdaluz (2006), *Diseño de un Sistema Integral para el Control de la Gestión de Proyectos de los Organismos Públicos Venezolanos*, Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. Caracas.
- *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*, Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario, del 24 de marzo de 2000, Imprenta Nacional, Caracas.
- Federación de Colegios de Licenciados en Administración. FECLAVE.
- ILPIS (1999), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Sanín, Héctor (1999). *Control de Gestión y Evaluación de Resultado en la Gerencia Pública (Metaevaluación y Mesoevaluación)*, Series Manuales 3. Santiago de Chile.
- ILPIS (2006), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social Shack, Nelson (2006). *Presupuestar en el Perú*, Series Gestión Pública, Santiago de Chile
- ILPIS (2005), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. *Marco Lógico para la Planificación, El Seguimiento y la Evaluación de Proyectos y Programas*. Series Manuales 42. Santiago de Chile.

- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público con su Reforma Parcial. Gaceta Oficial N° 39.893, del 28 de marzo de 2012, Caracas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública. Decreto. 6.217. Gaceta Oficial 5,890. Extraordinario del 31 de julio de 2008, Caracas.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 6013. Extraordinario del 23 de diciembre de 2010, Caracas.
- Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular, Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario, de fecha 21 de diciembre de 2010, Caracas.
- López, Yoleiza (2002), *Control de Gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la Zona Lara, Yaracuy y Portuguesa* Trabajo presentado para optar al Grado de Magister Scientiarum en Contaduría mención Costos
- Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial N° 5.929. Extraordinario del 15 de agosto de 2009. Caracas.
- Méndez, Carlos (2001), *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 3ª edición. Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación MPPE, Memoria y Cuenta del (2011).
- Ministerio del Poder Popular Para la Educación MPPE (2011), Plan Operativo Anual (POA) de la Zona Educativa Bolívar (2011). División de Planes y Programas, papeles de trabajo de uso interno.
- Oficina Nacional de Presupuesto, ONAPRE (2011). Instructivo N° 2 Normas para la Formulación del Presupuesto de los Órganos del Poder Nacional. Disponible en Internet. www.onapre.gob.ve.
- PNUD (2009), Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de de Desarrollo, Edición: A.K .Office Supplies (NY).

- Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. Gaceta Oficial N° 5.892. Extraordinario del 31 de julio de 2008. Decreto 6.286.
- Reglamento General de la L.O.E. Decreto 2.585. Gaceta Oficial N° 5.662 Extraordinario del 24 de septiembre de 2003.
- Stiglitz, Joseph (2000), La Economía del Sector Público, 3ª edición, España.
- Vicentelli, Oscar (2007), *Desarrollo de los Procesos de Gerencia de Riesgo para Proyectos Estratégicos de la C.V.G. Electrificación del Caroní EDELCA*, Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Gerencia de Proyecto, Caracas.
- Zambrano, Kilian (2007). Diccionario Gerencial del Sector Público, 1ª edición, Ediciones de S-Planyg Kilian ZD.