

## GERENCIA DE LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y FINANZAS CORPORATIVAS EN EL SECTOR PÚBLICO

(Management of Financial Planning and Corporate Finance Public Sector)

Recibido: 08/05/2014 Aceptado: 16/07/2014

Rubio, Néstor Jesús

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

[inverpromca@yahoo.com](mailto:inverpromca@yahoo.com)

### RESUMEN

Este artículo se dirigió a analizar la gerencia de la planificación financiera y las finanzas corporativas en el sector público, con base en los planteamientos de Brealey y Myers (2006), Brigham y Houston (2006), Gitman (2007); Ross, Westerfield y Jordan (2006). El tipo de investigación fue descriptivo, documental, con diseño bibliográfico, no experimental. Se analizaron diferentes documentos, aplicándose la revisión de contenido. Los resultados indicaron que la planificación financiera comprende un proceso anticipatorio, en el cual el administrador financiero considera el presente, a los fines de proyectar sus acciones a futuro, basado en la información manejada; lo cual implica un proceso de análisis decisional; en el que el gerente desempeña un rol fundamental. Aplicado al sector público, se evidencia la necesidad de un gerente de planificación financiera con una visión ajustada de las distintas complejidades características de los sistemas financieros, así como la influencia de las variables económicas sobre su actividad; a los fines de lograr una estrategia global de acción previsoría. El análisis de la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público implica contar con un gerente con la capacidad de prever las condiciones de las variables determinantes de la evolución de las distintas situaciones, conjuntamente con una visión de las finanzas corporativas focalizadas en genera iniciativas para incrementar la eficiencia, así como eficacia.

**Palabras Clave:** Gerencia, Planificación, Financiera, Finanzas, Corporativas.

### ABSTRACT

This article is directed to analyze the management of financial planning and corporate finance in the public sector, based on the ideas of Brealey and Myers (2006), Brigham and Houston (2006), Gitman (2007), Ross, Westerfield and Jordan (2006). The type of research was descriptive, documentary, literature design, not experimental. We analyzed different documents, applications, content review. The results indicated that financial planning includes an anticipatory process, in which the financial manager believes this, in order to project its future actions, based on the information used, which involves a process of decision analysis, where the manager plays a fundamental role. Applied to the public sector, it highlights the need for a financial planning manager with a realistic vision of the different complexities of the financial system characteristics and the influence of economic variables on their activity for the purpose of achieving a global strategy anticipatory action.

The analysis of the management of financial planning and corporate finance in the public sector, means having a manager with the ability to predict the conditions of the variables determining the evolution of different situations, together with a vision focused corporate finance in generating initiatives to increase efficiency and financial efficiency.

**Key Words:** Management, Planning, Finance, Finance, Corporate.

## INTRODUCCIÓN

El entorno mundial está experimentando cambios significativos que afectan la gestión financiera de las organizaciones, conduciéndolas a configurar los procesos de manera más ajustada y controlada para estar en correspondencia con los objetivos que se desean alcanzar, especialmente en un contexto de altas exigencias por parte de la sociedad.

En tal sentido, en la medida que varía el contexto general desde el punto de vista financiero, también las organizaciones se ven condicionadas a verificar las acciones de planificación llevadas a cabo, por cuanto ello les permite instrumentar las herramientas de gestión óptimas, para concretar el logro de los objetivos relacionados con el crecimiento sostenido.

El ámbito financiero representa un área medular para las entidades, por cuanto determina el manejo de los recursos económicos a los fines de dirigirlos de forma planificada en función del logro de las metas proyectadas, administrándolos de la forma más efectiva, a los fines de concretar desarrollos productivos.

Para lograr tales aspiraciones es necesario contar con gerentes orientados en el manejo de las finanzas, implicando en ello la captura, control y la valoración de los fondos, a los fines de asignarlos, distribuirlos, así como administrarlos con eficiencia y bajo nivel de riesgo, protegiendo los recursos disponibles.

Por tanto, la planificación financiera, como parte de la gestión administrativa, se dirige a maximizar el patrimonio de los accionistas de las organizaciones a través de la correcta consecución, manejo y aplicación de los fondos que requiera la misma, siendo una actividad de significativa importancia porque se relaciona con los flujos económicos.

Un aspecto esencial se relaciona con la generación de acciones para agregar valor a los entes, por lo cual es indispensable que las mismas cuenten con una gerencia de planificación financiera focalizada en lograr la anticipación necesaria para garantizar una ajustada administración, contando con la posibilidad de emitir respuestas oportunas ante las distintas variables tanto micro como macroeconómicas, así como las propias derivadas de la actividad financiera organizacional.

En el sector público, la gerencia de la planificación financiera representa un punto focal, por cuanto la misma administra recursos derivados de la actividad económica del país, y por ende, se encuentra sometida a procesos de controlaría, los cuales obligan a considerar la materia de planificación financiera, a fin de generar nuevos modelos operativos ajustados a las exigencias del sector público.

Cabe mencionar que la gerencia de planificación financiera desempeña un rol esencial, ya que los órganos públicos requieren de la misma para planificar las acciones conducentes al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo; así como para considerar el potencial uso de estrategias en pro de lograr la misión encomendada por los ciudadanos.

La gerencia de la planificación financiera supone la administración de los recursos, previendo su uso racional, por lo cual es esencial que los gerentes de las organizaciones integrantes del sector público cuenten con la información para tomar decisiones acertadas, estando en la capacidad de emplear los recursos con menor riesgo.

Según explica Gitman (2007), los gerentes como personas responsables de la planificación necesitan utilizar recursos anticipatorios de previsión para el uso de las finanzas, dado que la agregación de valor se encuentra sometida a la rendición de cuentas; siendo por ello fundamental contar con los medios para pronosticar cada acción, comprometidos en el óptimo manejo de los mismos.

Lo anterior se vincula con las finanzas corporativas en el sector público, por cuanto los gerentes tienen que establecer sistemas orientados a informar sobre la administración de los activos confiados por las comunidades para su uso. Ello impone la necesidad de un monitoreo de la labor realizada, a los fines de asumir las medidas correctivas necesarias, para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

Toda planificación financiera en las organizaciones debe considerar las acciones gerenciales en materia de economía en la corporación, por cuanto el resultado de las mismas dependerá de los proyectos financieros aplicados, como instrumentos de planificación en el sector público, determinando el valor financiero de las acciones.

Todos los preceptos en materia de la gerencia de planificación financiera del sector público han sido objeto de diversidad de explicaciones o construcciones teóricas debido a la persistencia de una inadecuada gestión, lo cual coloca en riesgo las condiciones de salvaguardia de los bienes de los ciudadanos, siendo ello considerado prioritario para la salud financiera de la gestión, especialmente cuando se trabaja con fondos públicos.

Por ello, este artículo se dirige a analizar la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público; considerándolo esencial para ampliar la información referida al tema en estudio, a los fines de evidenciar su aplicación en un sector estratégico para el desarrollo de las instituciones centradas en gestionar los recursos financieros disponibles, para traducirlos en obras, así como servicios para las comunidades.

## **DESARROLLO**

Al abordar la gerencia de la planificación financiera, es esencial considerar los planteamientos de Brealey y Myers (2006), para quienes comprende un proceso anticipatorio, en el cual el administrador considera el presente a los fines de proyectar sus

acciones a futuro, basado en la información manejada; lo cual implica un proceso de análisis decisional. Siendo más preciso, explican los autores que la misma es:

“...la anticipación racional y voluntaria del futuro, desde el presente, disponiendo de la información que proporciona el pasado; cuando los flujos financieros priman sobre el resto de los flujos de la empresa: informativo-decisionales, de producción y de comercialización. Es necesaria porque las decisiones de inversión y financiación influyen la una sobre la otra y no deben adoptarse decisiones de forma independiente. Hay que tener en cuenta que los directivos financieros han de anticiparse al futuro para evitar riesgos innecesarios”.

En este sentido, diversos autores plantean la necesidad de considerar la planificación financiera. Según Brigham y Houston (2006), la misma comprende la definición anticipada de las líneas de acción a seguir ante diversas situaciones o escenarios que pueden acontecer razonablemente, a fin de prever las acciones para la consecución de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta las circunstancias limitativas y promotoras del ámbito financiero.

Por su parte, Gitman (2007), indica que la planificación financiera es un conjunto de medios utilizados en las finanzas para obtener objetivos enfocados en analizar y valorar los posibles estados futuros del entorno financiero como económico, considerando el posible impacto.

Aplicado a la gestión financiera, la planificación incluye el estudio detallado de la diversidad de problemas o circunstancias que rodean las finanzas, observando y proyectando el uso de los recursos para lograr un objetivo, el cual se traduzca en crecimiento sostenido para lograr emprendimientos productivos en las organizaciones.

En el sector público, se evidencia la necesidad de un gerente de planificación financiera con una visión ajustada de las distintas complejidades características de los sistemas, así como de la influencia de las variables económicas sobre su actividad; a los fines de lograr una estrategia global de acción previsoría.

Al respecto, en el criterio de Claver (2003) el logro de la estrategia global financiera se relaciona con una planificación de los objetivos, de tal forma que cualquier organización cuyas aspiraciones se centren en el desarrollo sostenido pueda estar en condiciones óptimas para adoptar una determinada orientación, en función de la naturaleza de las variables definitorias de la consecución de unas u otras ventajas.

Para llevar a cabo la planificación financiera, el gerente requiere consolidar un conjunto de fases, las cuales de acuerdo con el criterio de Brealey y Myers (2004), implican la ejecución de acciones sistemáticas focalizadas en la formulación de objetivos, edificación de metas, análisis de los escenarios externos e interno, tranzando un horizonte del plan, en el que se expresen las distintas alternativas en los planes de producción.

En este orden de ideas, Ross, Westerfield y Jordan (2006) señalan que los planes de productividad comprenden la estimación de todos los aspectos técnicos y organizativos,

así como los costos asociados a la producción de bienes y la prestación de servicios por parte de una institución determinada.

De igual forma, Brigham y Houston (2006) agregan que en los planes de producción se expresa todo el desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones, indicando el manejo de las finanzas asociado a la sucesión de pasos enfocados en generar una secuencia de actividades para la generación de bienes o servicios.

Dicho plan de producción implica concretar los recursos y costos asociados al producto o servicio final, existiendo diversas alternativas para lograr los principales objetivos, que incluyen la eficiencia en costos, el logro de altos estándares de calidad, la confiabilidad, así como flexibilidad del sistema.

En este sentido, el planteamiento de las distintas alternativas planificadas conlleva a una evaluación de las mismas en contraposición con los objetivos proyectados a lograr, por cuanto de ello resulta la elección de la alternativa más idónea, que sirve de soporte para la formulación de planes, así como de los presupuestos como herramienta de planificación financiera.

Otro aspecto a considerar es la inversión realizada por las instituciones del sector público en materia de desembolsos en activos. Según Ortíz (2006), dentro de la planificación financiera a largo plazo es esencial considerar los desembolsos realizados en términos de inversiones en activos fijos, porque se debe prestar atención al análisis de las decisiones de compra del activo y a las posibles erogaciones futuras que se deban hacer para su instalación, mantenimiento, operación, entre otros.

En el sector público representa una preocupación considerar la adecuada dimensión de la actividad financiera, porque ello sustenta las pretensiones focalizadas en lograr una alta eficiencia. Al respecto, se pronuncia Macón (2005) cuando señala que las capacidades de los organismos públicos se centran en la generación de recursos, apoyados en una política financiera de estas organizaciones a los fines de crear valor; lo cual puede lograrse tanto a corto como largo plazo.

Para Gitman (2007) la planificación financiera se ejecuta a partir de las actividades de previsión. Desde la perspectiva de corto plazo implica considerar el pronóstico de acciones financieras, incluyendo el período entre 1 a 2 años; mientras en el largo plazo se apoya en la proyección estratégica, así como en el impacto que las situaciones pueden originar para la situación financiera, durante períodos de entre 2 a 10 años; razón por la cual usualmente se establecen planes contentivos de un conjunto de acciones coordinadas.

De lo anterior se deriva la existencia de modelos de planificación financiera, que se fundamentan en la gerencia focalizada en la formalización de los flujos financieros, a los fines de lograr un equilibrio de las acciones, para asumir decisiones enfocadas en la productividad así como el equilibrio de las operaciones del sector público.



Considerando las finanzas corporativas, Besley y Brigham (2006) consideran a las mismas como un análisis exhaustivo de las decisiones financieras dentro de una organización determinada, orientándose a visualizar las mismas como un ámbito global en el cual es prioritaria la búsqueda de la maximización del valor en preservación de los recursos de las entidades.

Uno de los problemas planteados por Macón (2005) respecto a las finanzas corporativas del sector público se vincula con la influencia del entorno político que rodea a la organización, por cuanto ello conlleva a considerar metas a corto plazo para promover la consonancia con la duración de los mandatos políticos.

El ámbito de estudio de las finanzas se refiere a la acción de valorar los activos, proceder a un detallado análisis de las decisiones en esa materia para asegurar que reúne la condición de valor financiero. Para Ross, Westerfield y Jordan (2006) las finanzas corporativas obligan a un uso eficiente de los recursos disponibles.

En tal sentido, se evidencia la influencia de las presiones políticas internas como externas, siendo destacable la aplicación de controles los cuales conllevan a considerar la gerencia de planificación financiera y las finanzas corporativas del sector público. Estos controles sirven para garantizar la eficiencia como también la eficacia de la gestión.

Al respecto, explica Fenochietto (2006) que en el sector público, la eficiencia es medida a través de la utilización de los diversos recursos, incluyendo los insumos financieros por cuanto ello determina los indicadores de rendimiento cuando las organizaciones del sector público son auditadas por los organismos competentes.

Del mismo modo, se expresa el control de la eficacia, la cual comprueba en materia financiera si las decisiones asumidas han conllevado al logro de los objetivos, obteniéndose los resultados previstos, siendo posible visualizarlo contrastando los pronósticos establecidos con las consecuencias favorables o no derivadas de la actividad financiera.

La preocupación por lograr una actividad financiera connotada de eficacia como también eficiencia en el sector público ha representado, de acuerdo con Martín (1987), un referente de las naciones desarrolladas, por lo cual la gerencia de planificación financiera debe contar con mecanismos focalizados en asegurar la transparencia de las acciones, previniendo la dilución de funciones como responsabilidades de la gerencia; a los fines de optimizar las finanzas corporativas.

Por ello, el análisis de la administración de la planificación financiera y las finanzas corporativas en el sector público, implica un gerente con la capacidad de prever las condiciones de las variables determinantes de la evolución de las distintas situaciones, conjuntamente con una visión focalizadas en generar iniciativas para incrementar tanto la eficiencia como también la eficacia financiera.

Ello se considera esencial, por cuanto las organizaciones del sector público responden ante un conjunto de instituciones fiscalizadoras, de cuya acción resulta un informe de



gestión en el cual se determina si las actuaciones en materia financiera, se ajustan o no a los principios de eficiencia y economía propios de la actividad.

La complejidad del sector público conduce a plantear la necesidad de una actuación creativa por parte del gerente de planificación financiera, por cuanto no existe a nivel del manejo de las finanzas corporativas un modelo único que determine las acciones a seguir, sino por el contrario, es fundamental aplicar los principios en materia de administración financiera, ajustándolos a la disponibilidad de recursos disponibles para soportar la actividad productiva.

## METODOLOGÍA

Respecto al tipo de investigación, se considera un estudio documental, por cuanto se dirige a analizar la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público. Para Sierra (2002), los estudios documentales consisten en el análisis de informaciones basadas en documentos, los cuales se organizan para dar origen a un nuevo conocimiento. Según Tenorio (2003), la investigación documental es el proceso metódico y formal el cual facilita, así como apoya el acceso ágil sistematizado a ese conocimiento producto de investigaciones científicas, reportado en fuentes documentales.

De igual forma, la investigación se considera un estudio descriptivo, en tanto en el análisis de la investigación se describen, así como también analizan los aspectos relativos a la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público; determinando sus propiedades o características.

Explica Sabino (2006), que las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos, de acuerdo a criterios sistemáticos, para poner de manifiesto su comportamiento, sin considerar la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos a partir de un criterio o de una teoría previamente definida. De igual forma, Kerlinger (2004) sostiene que la investigación descriptiva se ocupa de analizar un fenómeno de interés, describiendo la especificidad de sus propiedades fundamentales, tal como se realizó en este estudio.

El estudio presenta un diseño documental, por cuanto el análisis de la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público, se apoyó en una revisión bibliográfica, revisando los postulados teóricos de los autores en el área. Según Sabino (2006) el beneficio es que el investigador puede mediante una indagación bibliográfica analizar una amplia gama de fenómenos, en tanto no sólo debe basarse en los hechos a los cuales él tiene acceso de un modo directo, sino puede extenderse para abarcar un conocimiento derivado de los textos y publicaciones.

De igual forma, se considera un estudio con diseño no experimental, en tanto el objeto de estudio se centra en el análisis de la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público, sin realizar experimentación alguna. En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2008) aseveran que en este tipo de diseño se observan situaciones ya existentes sin manipular intencionalmente el fenómeno de estudio exclusivamente observando tal como se presenta en el contexto real.

Sierra (2002) señala que los estudios no experimentales, son aquellos donde no realizan experimento, sino una descripción de la situación. Asimismo, según Sabino (2006) los estudios con diseño no experimental se enfocan en observar, describiendo la situación, sin intervenir el comportamiento de las condiciones dadas de forma espontánea, es decir, no se realizan experimentos ni se controlan condiciones experimentales propias de la intención de manipulación.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

La planificación financiera comprende un proceso anticipatorio, en el cual el administrador financiero considera el presente, a los fines de proyectar sus acciones a futuro, basado en la información manejada; lo cual implica un proceso de análisis decisional. Aplicado al sector público, se evidencia que la necesidad de un gerente de planificación financiera con una visión ajustada de las distintas complejidades características de los sistemas financieros, así como de la influencia de las variables económicas sobre su actividad; a los fines de lograr una estrategia global de acción previsoría.

En este sentido, el planteamiento de las distintas alternativas planificadas conlleva a una evaluación de las mismas en contraposición con los objetivos proyectados a lograr, por cuanto de ello resulta la elección de la alternativa más idónea, la cual sirve de soporte para la formulación de planes, así como de los presupuestos como herramienta de planificación financiera.

En el sector público, representa una preocupación considerar la adecuada dimensión de la actividad financiera, porque ello sustenta las pretensiones focalizadas en lograr una alta eficiencia. En tal sentido, la influencia de las presiones políticas internas como externas, siendo destacable la aplicación de controles los cuales conllevan a considerar la gerencia de planificación financiera y las finanzas corporativas del sector público, por cuanto se aplican controles para garantizar la eficiencia como también la eficacia de la gestión financiera.

Por ello, el análisis de la gerencia de la planificación financiera y finanzas corporativas en el sector público, implica un gerente con la capacidad de prever las condiciones de las variables determinantes de la evolución de las distintas situaciones, conjuntamente con una visión de las finanzas corporativas focalizadas en genera iniciativas para incrementar la eficiencia como también eficacia financiera.

Ello se considera esencial por cuanto las organizaciones del sector público responden ante un conjunto de instituciones fiscalizadoras, de cuya acción resulta un informe de gestión en el cual se determina si las actuaciones en materia financiera, se ajustan o no a los principios de eficiencia y economía propios de la actividad pública.

La complejidad del sector público conduce a plantear la necesidad de una actuación creativa por parte del gerente de planificación financiera, por cuanto no existe a nivel del manejo de las finanzas corporativas un modelo único, el cual determine las acciones a seguir, sino por el contrario, es fundamental aplicar los principios en materia de

administración financiera, ajustándolos a la disponibilidad de recursos disponibles para soportar la actividad productiva.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Besley, S. y Brigham, E. (2006). Fundamentos de la Administración Financiera. México. Editorial McGraw-Hill.
- Brealey, R. y Myers, S. (2006). Fundamentos de Finanzas Corporativas. España. Editorial McGraw-Hill.
- Brigham, E. y Houston, J. (2006). Fundamentos de Administración Financiera. México. Editorial Thompson.
- Claver, E. (2003). Manual de Administración de Empresas. España. Editorial Civitas.
- Fenochietto, R. (2006). Economía del Sector Público. Argentina. Editorial La Ley.
- Gitman, I. (2007). Principios de Administración Financiera. México. Editorial Pearson Educación.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2008). Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (2004). Investigación del Comportamiento. México. Editorial McGraw-Hill.
- Macón, J. (2005). Economía del Sector Público. Argentina. Editorial McGraw-Hill.
- Martín, J. (1987). Temas de Finanzas Públicas. Argentina. Editorial de la Universidad de Buenos Aires.
- Ortíz, H. (2006). Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera. Colombia. Editorial Cordillera.
- Ross, S.; Westerfield, R. y Jordan, B. (2006). Fundamentos de Finanzas Corporativas. España. Editorial Irwin.
- Sabino, C. (2006). Metodología de la Investigación. Argentina. Editorial El Cid.
- Sierra, R. (2002). Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Venezuela. Editorial Paraninfo.
- Tenorio, J. (2003). Técnicas de Investigación Documental. México. Editorial: McGraw-Hill.