CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Las condiciones actuales que rodean el desarrollo de toda organización o entidad pública han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio y la tecnología con la gerencia, existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

Las organizaciones que en Venezuela, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales y direccionales para adaptarlos a su funcionamiento.

La inversión en el adiestramiento, así como la actualización del personal, es otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

En esta investigación se trazó como objetivo general el diseño de las bases de un modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida; para ello, se tomaron como unidades de estudio el Fondo Merideño para el Desarrollo Económico y Sustentable (FOMDES), el Instituto Merideño de Desarrollo Rural (IMDERURAL) y la Dirección de Economía Popular.

Con el objeto de diseñar las bases del modelo para la mejora en la dirección y gestión contable, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas. En este sentido se determinó:

1. Los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida identifican los objetivos primordiales de su área de manera adecuada.
2. Los planes y objetivos son plasmados en el Plan Operativo Anual y éstos no han sufrido modificación desde que los organismos fueron creados.
3. Los gerentes planifican empíricamente con base en la experiencia, aunado a ello no crean planes de acción alternativos que pudieran ser ejecutados si alguna actividad que haya sido acordada no se llevase a cabo.
4. No se ponen en práctica, para las actividades administrativas, mecanismos de control adecuados que permitan detectar errores o fallas a tiempo.
5. Las actividades que se realizan no son coordinadas.
6. Las actividades son evaluadas en función de lo planificado, sin embargo, sólo se evalúa que el producto o la meta se haya ejecutado y no la calidad del trabajo o en su defecto las actividades desagregadas que permiten alcanzar la meta.
7. Existe vinculación entre las actividades que se llevan a cabo en cada área con los objetivos y metas institucionales.
8. Los entes y órganos crediticios cumplen con los requisitos de ley establecidos como la elaboración del presupuesto, la rendición de cuentas, la ejecución física y financiera.

En segundo lugar, se estableció como objetivo específico, caracterizar la conducta del gerente de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida en la dirección y gestión contable de los mismos. En este sentido se determinó:

1. Las unidades de estudio cuentan con manuales de procedimientos, sin embargo, las actividades se realizan con base en la experiencia y no considerando paso a paso cada procedimiento.
2. Los gerentes no cuentan con conocimientos idóneos que le permitan establecer procedimientos o mejorar los ya existentes, no obstante, tienen la capacidad para determinar debilidades en los procedimientos.

3. Cuando los gerentes fueron asignados al cargo no recibieron ningún tipo de capacitación, inducción o entrenamiento que le permitieran realizar de manera adecuada sus funciones.
4. Las actividades contables son planificadas empíricamente con base en la experiencia.
5. Sólo identifican como mecanismos de control para los procedimientos contables la Unidad de Auditoría Interna.
6. Los registros contables se han venido realizando según la experiencia, se han vuelto una actividad rutinaria y mecánica sin supervisión previa solo posterior, lo cual resulta perjudicial dado que los estados financieros son considerados como elemento para la toma de decisiones.
7. Los registros contables se llevan sistemáticamente y no existen respaldos manuales.
8. En las unidades de estudio el manual de cargos presenta deficiencias en cuanto a las funciones de contabilidad.
9. No cuentan con políticas contables formalmente establecidas.
10. No disponen de un manual de contabilidad general que formalice el plan de cuentas, plan de asientos, plan de libros, plan de formas, plan de reportes y normas de control interno.
11. No cumplen a cabalidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el sector público.
12. No aplican frecuentemente normas internas de seguimiento para corregir y evitar registros incorrectos dentro del sistema de contabilidad.
13. Existe vinculación entre las actividades contables que se llevan a cabo con los objetivos y metas institucionales.
14. Los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público tienen conocimiento acerca de los aspectos característicos que debe poseer un líder, como: responsabilidad, presencia, disposición, nivel académico, vocación transparencia, ética, entre otros.

15. Los sujetos claves poseen conocimiento sobre los elementos para la toma de decisiones como la evaluación de alternativas, los recursos, la búsqueda de información, entre otros, sin embargo se limitan a seguir “lineamientos” y “ordenes” del director o directora del organismo.
16. Los gerentes tienen conocimiento acerca de los aspectos que permiten la motivación, como: el compromiso, la gratificación, el contar con personal agradable, la adquisición de experiencia, entre otros, sin embargo éstos no se aplican.
17. Existe poca claridad sobre la definición de conducta gerencial.
18. Los sujetos claves conocen sobre las características que debe poseer un buen gerente, como: humildad, sencillez, dinamismo, tolerancia, amabilidad, paciencia, carisma, entre otras, sin embargo en la práctica no se aplican.
19. Existe poca comunicación de parte de los gerentes con el resto del personal.
20. Los gerentes indican que la caracterización de su conducta es de tipo democrática y participativa, sin embargo siguen la línea autoritaria de mandar y en algunas ocasiones hasta “obligar” a su personal a cumplir con funciones de tipo “políticas”.

En tercer lugar, se estableció como objetivo específico, presentar estrategias de que puedan ser aplicadas por los gerentes en los entes y órganos crediticios del sector público para el mejoramiento de su dirección y gestión contable, en función de ello se muestran a continuación las conclusiones arrojadas luego de la aplicación de los instrumentos guía de entrevista y guía de registro documental:

1. Los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público tienen cierto conocimiento sobre la definición de estrategia.
2. Las unidades de estudio tienen plasmado en su plan operativo anual las estrategias de gestión para la consecución de sus objetivos; sin embargo, no se encuentra bien definida y están redactadas de manera general.
3. Por cuanto las estrategias se encuentran definidas de manera general, existe poca vinculación de las mismas con la misión y la visión institucional.
4. Los gerentes tienen poca capacidad para diseñar estrategias.

En vista de las conclusiones arrojadas correspondientes al tercer objetivo, se presentan en el capítulo VI un conjunto de estrategias que puedan ser aplicadas por los gerentes en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable, partiendo del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas haciendo uso de la matriz FODA.

Ahora bien, en líneas generales la adecuación de los elementos del proceso de dirección en los entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida es calificada como moderado con tendencia a bajo, con un promedio de adecuación del 54,57%, indicativo de la escasa importancia que se le concede a la materia en los diferentes entes y órganos crediticios. Esta afirmación se sustenta en los resultados de la investigación efectuada y en especial en los siguientes hechos: ausencia de mecanismos de control, falta de coordinación entre las actividades, pocos mecanismos de evaluación, ausencia de capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes, los procedimientos administrativos y contables aún cuando se encuentran establecidos formalmente no son utilizados en su cabalidad, ausencia de estrategias de gestión, poca capacidad de los gerentes para diseñar estrategias y ausencia de modelos que faciliten la dirección y gestión contable.

Por otro lado, es importante destacar que los elementos que resultaron con mejor ponderación fueron: El conocimiento de los gerentes acerca de liderazgo (68,33%) con una calificación moderada y la conducta de los gerentes (63,89%), también con una calificación moderada. En una posición intermedia se encuentra el elemento planes y objetivos con 56,94%. En el extremo inferior figura los elementos: procedimientos contables con 46,88%, estrategias de gestión con 46,67%, el conocimiento de los gerentes acerca de herramientas de gestión con 44,44% y los procedimientos administrativos con 43,06%.

Por último, con el objetivo de formular las bases de un modelo para la mejora en la dirección y gestión contable, se diseñaron las mismas partiendo del diagnóstico realizado, así como también de los diversos modelos de gestión presentados en el marco teórico. En este sentido, el capítulo VI de este estudio ostenta además de las estrategias, las bases de un modelo que permite el mejoramiento en la dirección y

gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.