

## CAPÍTULO VI

### **BASES DEL MODELO PARA LA MEJORA EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN CONTABLE DE ENTES Y ÓRGANOS CREDITICIOS**

En primer lugar y haciendo uso de la matriz FODA, se proponen estrategias diseñadas de acuerdo a los componentes del proceso de dirección; utilizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, presentadas en el capítulo IV. En este sentido se crean las siguientes estrategias FO (Maxi-Maxi), DO (Mini-Maxi), FA (Maxi-Mini) y, DA (Mini-Mini):

#### ***Estrategias FO (Maxi-Maxi)***

Con el fin de utilizar las fortalezas presentes en las unidades de estudio para aprovechar las oportunidades, se plantean las siguientes estrategias:

1. Abarcar la demanda de financiamiento y asesoramiento técnico a través de visitas a los diferentes municipios del Estado con ayuda de las alcaldías y consejos comunales.
2. Estudiar la distribución física de la infraestructura de las unidades de estudio y adecuarlas con la finalidad de propiciar la efectividad en las operaciones.
3. Ampliar el sistema hacia la red de internet para permitir el acceso de la comunidad sobre los distintos rubros de financiamiento, políticas, planes de pago y requisitos para el financiamiento.
4. Incentivar al personal hacia los nuevos enfoques de gerencia pública.
5. Vincular a los funcionarios en la estructuración de una filosofía de trabajo ético, en equipo y en beneficio de la comunidad.
6. Adoptar conductas gerenciales de tal manera que las acciones contribuyan a armonizar el ambiente laboral en favor de las relaciones humanas y, por consiguiente, incidan en la calidad de los procesos para generar un

comportamiento organizacional basado en el compromiso, el afecto y la aceptación.

7. Establecer formalmente controles que permitan, en función del marco legal, prevenir, detectar, manipular, corregir y eliminar condiciones que pongan en riesgo el logro de los objetivos del área de contabilidad.
8. Diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del instituto u órgano.
9. Diseñar un manual que establezca los controles que guíen eficientemente el proceso de contabilidad del instituto u órgano; tomando como referencia la normativa vigente y la experiencia de otros países en la materia.

### ***Estrategias DO (Mini-Maxi)***

Las unidades de estudio pueden aprovechar las oportunidades del entorno para minimizar las debilidades que presentan, en este sentido, se trazan las siguientes estrategias:

1. En el marco del nuevo enfoque de gerencia pública, fomentar los valores y principios que deben caracterizar la dirección del ente u órgano.
2. Realizar convenios con organismos públicos o privados para la obtención de recursos.
3. Sensibilizar a la directiva, sobre la importancia de contar con personal capacitado a nivel gerencial.
4. Sensibilizar al personal que se desempeña en el ente, sobre la importancia del sistema de contabilidad y el sistema de control interno.
5. Establecimiento de modelos para la mejora en la dirección y gestión contable que permita la reorganización entre gerencias, la planificación, el control, la coordinación y la evaluación adecuada de las actividades.
6. Un gerente debe tener la capacidad de motivar a su grupo de trabajo, si pierde contacto con éste, deja de manifestarse como líder. Por lo tanto deberá obtener el mejoramiento del desempeño de sus empleados en la medida que sea apto para

incidir positivamente en los valores culturales de la institución, dicha motivación podrá materializarse a través de reconocimientos, participación o asensos para lograr un mejor desempeño de los funcionarios.

7. La gerencia debe adoptar la democracia como valor de la cultura organizacional y transmitirla.
8. Es preciso que los gerentes reconozcan quiénes son las personas, cuáles son sus talentos y que apoyen al desarrollo de las potencialidades a través de la integración y capacitación.
9. Los miembros de las instituciones, encabezados por los gerentes, deben tener como guía la planificación siendo ésta el punto de partida del proceso gerencial, que incluye el establecimiento de objetivos y metas y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Los resultados de esta operación marcarán el rumbo de la institución.
10. Diseñar un manual de contabilidad general que describa cada uno de sus elementos: plan de cuentas, plan de libros, plan de asientos, plan de formas, plan de reportes y control interno; considerando los manuales emitidos por la ONCOP y el marco legal y normativo vigente.
11. Utilizar los libros auxiliares para el registro de las operaciones financieras del organismo.
12. Instaurar formalmente políticas contables.

### ***Estrategias FA (Maxi-Mini)***

Con el objeto de utilizar las fortalezas de las unidades de estudio para neutralizar las amenazas, se diseñan las siguientes estrategias:

1. Advertir al personal sobre sus responsabilidades disciplinarias, administrativas, civiles y penales en el desempeño de sus funciones y en el manejo de los recursos.
2. Incentivar al personal hacia el conocimiento y revisión de procedimientos ya establecidos en los manuales para realizar correctivos.

3. Realizar talleres y charlas de concientización de pago dirigidas a los beneficiarios antes, durante y después del otorgamiento del crédito.
4. Realizar trabajos en grupos y talleres para el personal con la finalidad de lograr trabajo en conjunto.
5. Establecer formalmente los valores éticos que caracterizan a la institución u organismo.
6. La gerencia debe ir siempre de la mano con la normativa vigente que regule el funcionamiento institucional.
7. Exigir periódicamente informes de auditoría con sus respectivas recomendaciones para mejorar los procesos contables.

### ***Estrategias DA (Mini-Mini)***

Reduciendo las debilidades presentes en las unidades de estudio, éstas pueden neutralizar las amenazas, en virtud de ello, se proponen las siguientes estrategias:

1. Involucrar al personal en el estudio de estrategias para la recuperación de créditos.
2. Diseñar un sistema de incentivos para que los funcionarios se sientan motivados a cumplir los objetivos y metas institucionales.
3. Brindar entrenamiento y capacitación constante a los funcionarios tanto a nivel operativo como gerencial que permita la actualización y el crecimiento profesional del recurso humano.
4. Propiciar reuniones con los empleados en donde se puedan discutir los problemas que se presentan en el cumplimiento de sus funciones y, plantear soluciones para mejorar los procesos.
5. Mantener comunicación constante con el personal sobre las actividades que se realizan en la institución para que éste pueda informar sobre correctivos que sean necesario o sobre las mejoras que se puedan aplicar.
6. Innovar el estilo de administrar el recurso humano en las tareas relacionadas con la gerencia: en lugar de decir al personal qué y cómo hacer, se debe poner énfasis

en participar, escuchar y asesorar, de tal manera que se pueda generar el escenario adecuado para desarrollar proyectos o presentar ideas innovadoras.

7. La gerencia debe ser guía de su personal en cuanto a actitudes y comportamiento; no sólo individuos que presionan para que se logren los resultados específicos en las áreas de trabajo, sino personas que contribuyen a materializar los conocimientos para acrecentar el potencial intelectual y creativo de cada uno de los integrantes de la entidad, orientando y enseñando las habilidades y conocimientos dirigidos a la obtención de metas y objetivos institucionales.
8. Poner en práctica la autocrítica por parte del gerente, lo cual implica la conciencia y acción de su propio cambio; sensibilidad y capacidad de evaluación de las situaciones presentes que se estén generando; capacidad analítica que compare las alternativas más viables y habilidad de integración con los trabajadores de todos los niveles.
9. Los mecanismos de control que se pongan en práctica deben abarcar todas las áreas operativas y gerenciales de la institución.
10. Establecer formalmente mecanismos de control que garanticen la confiabilidad y veracidad de la información financiera emitida por los sistemas de contabilidad.
11. La gerencia debe procurar la actualización y revisión constante de los procedimientos administrativos y contables que se llevan a cabo, siempre y cuando considere la participación del personal que se encuentre relacionado al procedimiento que será modificado.

En segundo lugar y en función del objetivo que guió el presente estudio, el cual se enmarca dentro del 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, éste está fundamentado en modelos para la mejora gerencial ya existentes y en los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Un modelo se caracteriza por ser compartido por la generalidad de personas que pertenezcan a un grupo, por ser repetido frecuentemente, valorado por la sociedad y sancionado en caso de incumplimiento, por lo que las personas se sienten obligados a

seguirlo; no obstante, se considera que los modelos son relativos y varían en el tiempo y el espacio según la posición social y el tipo de grupos que lo sigan. El hecho de su existencia hace posible la predicción de muchas conductas sociales.

El modelo para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público en el Estado Mérida, deberá estar orientado a la combinación entre *dirección científica*, la cual emplea técnicas útiles en el ejercicio de la función gerencial como la mecánica del trabajo, herramientas de seguimiento y control que hacen énfasis en la producción, la medición objetiva de la productividad y en su mejoramiento; la *dirección por objetivos* y la *dirección de relaciones humanas*, la cual contempla un conjunto de herramientas fundamentales en el área del manejo óptimo y eficaz de las interacciones personales entre el gerente y su equipo de colaboradores inmediato.

El gerente deberá hacer énfasis en la persona o grupo de personas que están bajo su mando, tratándolos como tales y no como "mano de obra" a "horas-hombre", y en el desarrollo de ese personal como medio central para el logro de los objetivos de la organización.

El empleo de estas tres direcciones proporcionará la *Dirección Participativa*, la cual le asigna relevancia al trabajo en equipo, la colaboración y el compromiso en la gestión que se genera al sentirse partícipe de la generación de objetivos, estrategias, acciones y decisiones, que afectan el trabajo de cada uno de los miembros del equipo.

En tal sentido, este tipo de dirección que deberá ser aplicada está orientada hacia la productividad a través de la persona.

Así mismo, los roles fundamentales de la dirección implican, además de la ejecución de las funciones tradicionales de planificación, organización, recursos humanos, control y evaluación, la definición de una filosofía de cómo se van a llevar a cabo estas funciones. Dicha filosofía debe incluir aspectos que van desde la clara definición de la visión de la organización, la especificación de los objetivos que conocen, a la realización de la misión, el enunciado de los valores que sirven de patrones éticos de conducta y el establecimiento de las estrategias gerenciales para la conducción correcta de la organización.

La *función de planificación* representa una guía para las actividades de la organización que tienen impacto en el mediano plazo. Los planes operativos de cada una de las unidades de la organización deben evaluarse en función de su contribución al plan estratégico global.

La *función de organización* debe concebirse como un parámetro flexible, que debe adecuarse para el mejor logro de los objetivos del plan.

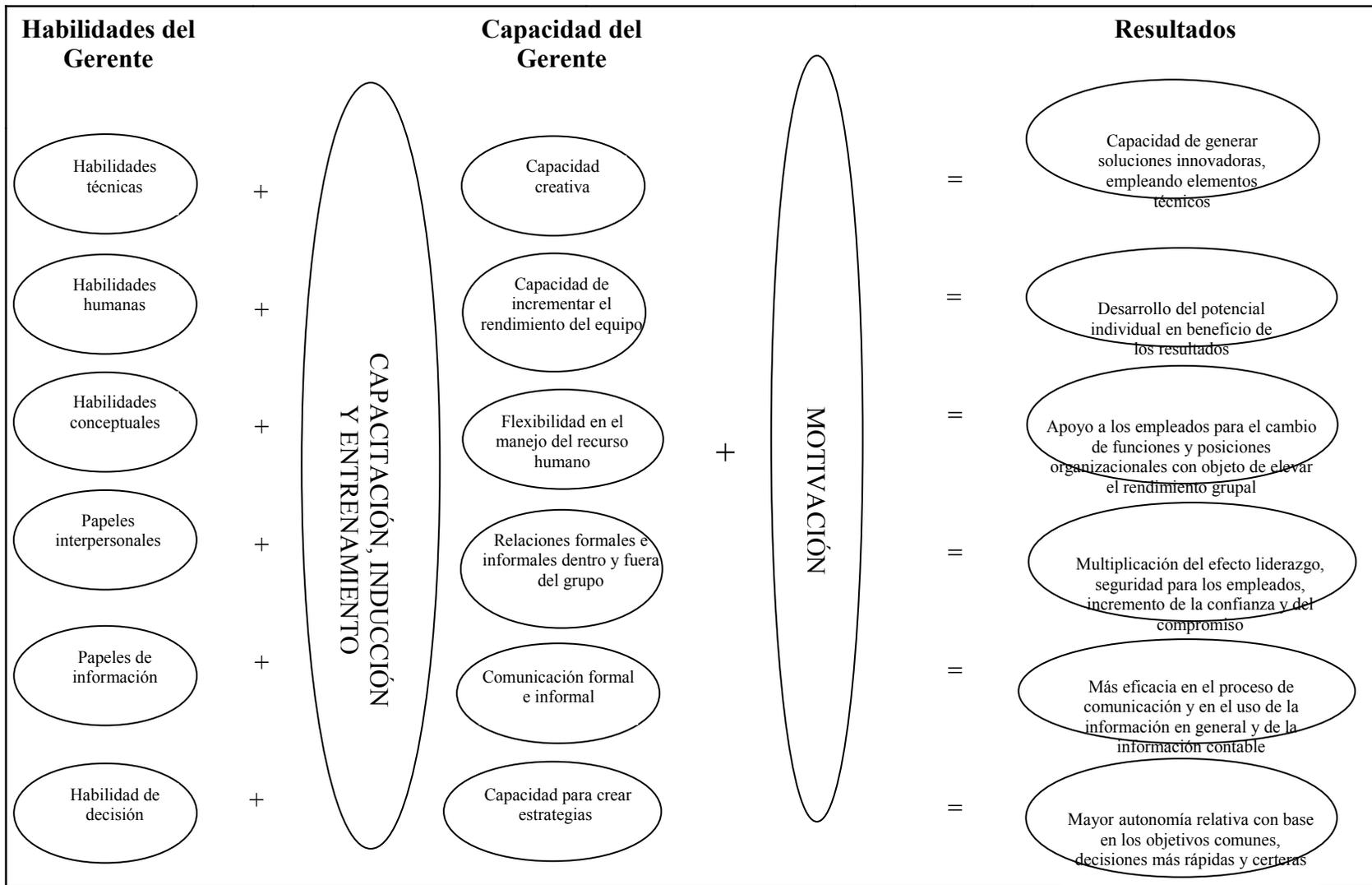
La *función de recursos humanos*, es la de suministro de personal y su desarrollo, siendo ésta una actividad también del gerente a la que debe darse prioridad. El suministro y el desarrollo debe hacerse de acuerdo a una planificación establecida en función de un análisis de brecha, utilizando preguntas como: ¿Cuál es el personal que necesitamos?, ¿Cuál es el personal que tenemos?, ¿Qué personal debemos procurar?, ¿Qué actividades de desarrollo de personal debemos acometer?, entre otras.

Por último, *la función de control, evaluación y corrección* son las que completan el espectro de actividades de la gerencia en general, y de la gerencia de investigación y desarrollo en particular. Asimismo, en cuanto al control, evaluación, corrección y supervisión de los procesos contables, comprende el conjunto de normas y procedimientos de control, integrados a los procesos de la administración financiera así como la unidad de auditoría interna. El sistema de control interno deberá actuar coordinadamente con el sistema de control externo a cargo de la Contraloría General de la República y tendrá por objeto promover la eficiencia en la captación y uso de los recursos públicos, el acatamiento de las normas legales en las operaciones del Estado, la confiabilidad de la información que se genere y la divulgación sobre los mismos; así como mejorar la capacidad administrativa para evaluar el manejo de los recursos del Estado y garantizar razonablemente el cumplimiento de la obligación de los funcionarios de rendir cuenta de su gestión.

Otro aspecto clave a ser considerado por el gerente es conducir al personal hacia objetivos comunes. De tal manera que el gerente deberá ser capaz de apoyar, escuchar, instruir, entender, y desarrollar al personal que se encuentre a su cargo, con el fin de que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, derivar en la proposición de alternativas innovadoras y técnicamente

soportadas, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectados por ésta.

A continuación se muestra en el gráfico 5 los elementos esenciales para el modelo:





***Grafico 5: Elementos esenciales para el modelo.*** Tomado de Hernández y Sánchez (1998) y Adaptado por la Autora.

La directiva de un ente u órgano debe considerar al momento de designar a una persona para un cargo de gerente, que éste posea las habilidades necesarias como: habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades conceptuales, habilidades interpersonales, habilidades de información y habilidades de decisión que, acompañadas o reforzadas de una capacitación, inducción y entrenamiento adecuado del cargo que se esté ocupando, el gerente logrará desarrollar capacidades creativas, capacidad de incrementar el rendimiento del equipo, flexibilidad en el manejo del recurso humano, relaciones formales e informales dentro y fuera del grupo, comunicación formal e informal y capacidad para crear estrategias.

Sumado esto a la motivación que le sea brindada, el gerente, podrá conseguir resultados favorables para la institución como la capacidad de generar soluciones innovadoras, empleando elementos técnicos, desarrollo del potencial individual en beneficio de los resultados, apoyo a los empleados para el cambio de funciones y posiciones organizacionales con objeto de elevar el rendimiento grupal, incentivo al personal en el uso eficiente de las normas y procedimientos contables, multiplicación del efecto liderazgo, seguridad para los empleados, incremento de la confianza y del compromiso, más eficacia en el proceso de comunicación y en el uso de la información en general y de la información contable, dado que los estados financieros son considerados en las instituciones como herramientas para la toma de decisiones y serán el resultado de la gestión contable que se lleve a cabo a través de los sistemas de contabilidad que deberán ser integrados y fundamentados por las normas generales de contabilidad dictadas por la Contraloría General de la República y en los demás principios de contabilidad de general aceptación válidas para el sector público, mayor autonomía relativa con base en los objetivos comunes y decisiones más rápidas y certeras.

El gerente debe permitir transformar la institución hacia la construcción de una organización de tipo inteligente, que no es aquella que está constituida por personas inteligentes sino aquella que basa sus esfuerzos en el desarrollo y crecimiento continuo. Se trata de organizar al personal de manera inteligente considerando la relación que guardan entre sí y su madurez emocional, es decir, cómo realizan la

automotivación positiva, qué tanto conocen sus propias emociones y qué habilidad tienen para manejarlas bien, en qué grado conocen las emociones de los demás y si se relacionan de manera adecuada. Para ello será necesaria la supervisión constante de dicho personal.

Una institución que esté construida con elementos que sean inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos. La gerencia debe facilitar la difusión de conocimientos, de manera que la información se transmita a los miembros de la organización, para crear grupos de trabajo que tengan objetivos colectivos de desarrollo permanente y aprendizaje.

El estilo direccional adecuado no sólo es aquél en el cual unos enseñan y otros aprenden, ya que los mismos que enseñan son quienes más deben de aprender y, en primera instancia, de aquellos a quienes enseñan.

Este modelo propone, que los gerentes piensen más en los demás que en sí mismos, supone el mantenimiento del contacto directo, flexible y dinámico del gerente con su grupo de trabajo. De igual manera, el gerente deberá tener competencia para desarrollar habilidades de motivación en sus empleados: que los ayude a sentirse fuertes, seguros y responsables, incentivándolos a través de reconocimientos y aceptando los procesos de cambio e innovación.

Aunado a ello, la gerencia debe lograr una interrelación óptima entre las diferentes redes de comunicación que se establecen ya sean de manera formal o informal, de manera que se originen los estímulos adecuados para la obtención de los objetivos organizacionales, en particular los que beneficien la cultura organizacional en el marco de calidad y productividad continúa.

Por último, cabe destacar que cuando la creación colectiva surge por la intensa acción de la gerencia, los resultados pueden ser superiores a los que se logran con la simple suma de actividades que se realizan en una institución u organización ya sea pública o privada.