

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN CIENCIAS CONTABLES
MAESTRÍA EN CIENCIAS CONTABLES**

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

**UNA PROPUESTA PARA EL SECTOR PÚBLICO EN EL ESTADO
MÉRIDA**

Autora: Ross M. Paredes M.

Mérida, Mayo de 2010

CONTENIDO



El Problema



Objetivos de la Investigación



Justificación



Marco Teórico



Marco Metodológico



Resultados



Conclusiones



Bases del Modelo

El Problema

El sector público venezolano posee características particulares no sólo en los sistemas financieros, sino también en los procedimientos administrativos y en las normas y leyes que lo rigen.

Este sector se encuentra conformado por el conjunto de órganos y entes que tienen como función ejercer actividades orientadas a garantizar a todas las personas el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

El Estado Mérida cuenta, en el sector público, con diversos entes y órganos que poseen características aún más específicas como los llamados órganos y entes crediticios encargados de promover el desarrollo económico, a través del otorgamiento de créditos para los diferentes sectores productivos del país, tales como; el agrícola, el turismo, el artesanal, la pequeña y mediana empresa (PYME), la pequeña y mediana industria (PYMI), la microempresa y las cooperativas, dirigidos a optimizar su productividad, calidad y competitividad.

Tales entes y órganos deben cumplir con el objetivo de fomentar el empleo permanente y contribuir al crecimiento sostenido del Estado, para ello llevan a cabo actividades internas, las cuales deberán realizar de manera eficiente y eficaz

El Problema

Para dicho fin, las entidades y organismos de crédito deberán contar con personal capacitado a nivel gerencial dado que éstos serán los encargados de dirigir y encaminar a las instituciones para el logro de los objetivos y además de cumplir con los roles fundamentales en la gerencia que implican, la ejecución de las funciones de planificación, organización, recursos humanos, dirección y gestión contable.

La función de dirección, es la de más evidente incumbencia en relación a las actividades típicas del gerente. Sin embargo, generalmente se olvida que esta función trae una responsabilidad adicional de liderazgo y motivación.

A medida que una institución crece se va presentando una subdivisión interna (división del trabajo) y una especialización de los órganos que, en consecuencia, genera una mayor necesidad de coordinación e integración de las partes responsables de garantizar la eficiencia y la eficacia, lo que hace entonces importante, el considerar la dirección como parte fundamental para el buen logro de los objetivos.

El Problema

La gestión contable permite predecir el flujo de efectivo de las organizaciones, tomar decisiones, apoyar a los administradores en cuanto a la planeación, la organización y la dirección de los movimientos financieros, contribuir para la evaluación de los beneficios o el impacto social que pueda llegar a tener la actividad que desarrolla la entidad u organismo y ejercer control sobre las operaciones económicas de la organización, para de esta manera obtener una mayor productividad y un mayor aprovechamiento del patrimonio que posean.



Corresponde la base en donde se fundamentan las decisiones gerenciales y financieras y determina si la administración pública contribuye o no al correcto uso de los recursos públicos y al cumplimiento de los fines esenciales del Estado, en tal sentido deberá ser considerada por todo organismo o entidad de crédito como parte integrante del resto de sus funciones.

El Problema

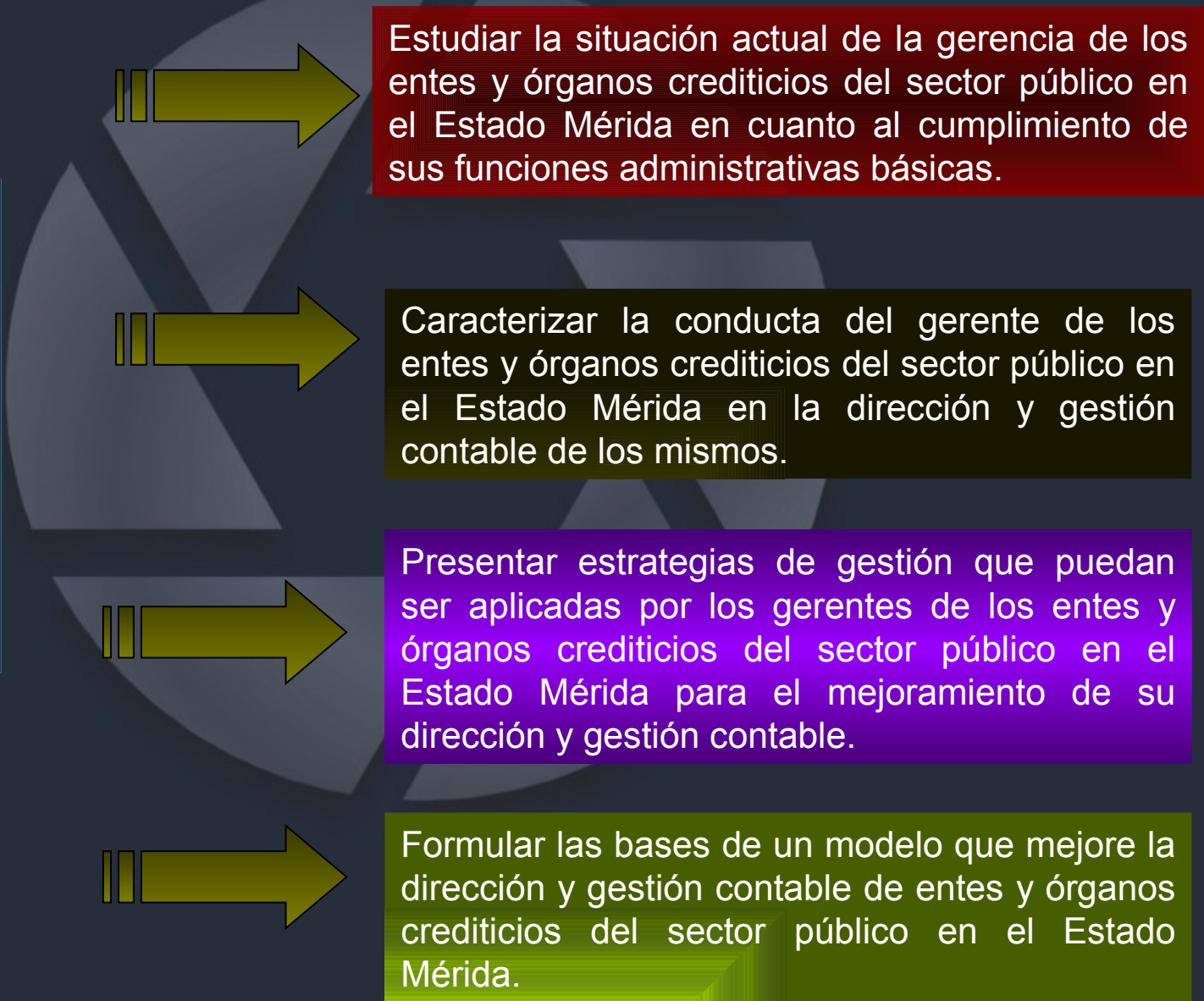
Mediante un breve diagnóstico se pudieron detectar los siguientes síntomas:

- Alta rotación del personal gerencial.
- Molestias y quejas constantes por parte del personal operativo.
- Errores constantes en la ejecución de procedimientos.
- Duplicación de funciones.
- Altos costos ocasionados por los errores u omisiones en procedimientos.
- Fallas en los procesos contables; entre otros.

¿Cuáles podrían ser las bases del modelo ideal que permita el mejoramiento en la dirección y gestión contable de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida?

Objetivos de la Investigación

Diseñar 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.



Estudiar 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.

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.

Presentar estrategias de gestión que puedan ser aplicadas por los gerentes de los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida para el mejoramiento de su dirección y gestión contable.

Formular las bases de un modelo que mejore la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

Justificación

El proceso de dirección y gestión contable de toda institución requiere de instrumentos organizacionales, los cuales son coordinados a través de la planificación, organización, motivación, control y evaluación, que deben ser gerenciados de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos de la organización. De allí que la adopción de un modelo que mejore la dirección y gestión contable se traduce en una mejora de los procesos tanto contables como administrativos

Contribuirá a incrementar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las funciones que se llevan a cabo en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida

Coadyuvará que dichas instituciones públicas sean reconocidas por las soluciones de financiamiento oportuno y asistencia técnica especializada a los diferentes sectores productivos del Estado

Podrá evitar situaciones desfavorables para estas entidades y órganos crediticios en cuanto al cumplimiento global de objetivos y metas cuantitativas preestablecidos en el POA

Marco Teórico

Antecedentes

- Modelo OCDE: Orientación hacia el Cliente y el Modelo Posburocrático. Guerrero (2001)
- La Teoría “Z” de la Gerencia. Padilla (1990)
- Modelo MISO “Instructor de Soporte Organizacional” Hernández y Sánchez (1998)
- Sistema Estratégico de Control de Gestión Pública a ser Aplicado por la Contraloría General del Estado Mérida a los Entes y Organismos Públicos Sujetos a su Control. Patiño (2004)
- Modelo Gerencial Basado en la Metodología del Cuadro de Mando Integral para el IUTE . Quintero (2005)
- Modelo de educación recurrente para los gerentes del sector público. Bastidas (2005)

Bases Teóricas

Sector Público

Organismos y Entidades de Crédito

Gerencia y Gestión Gerencial

Estrategias de Gestión

Entorno de la Organización o Entidad

Valores Organizacionales

Liderazgo

La información contable como herramienta de gestión

Modelos de Gestión para las Organizaciones

Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2008)

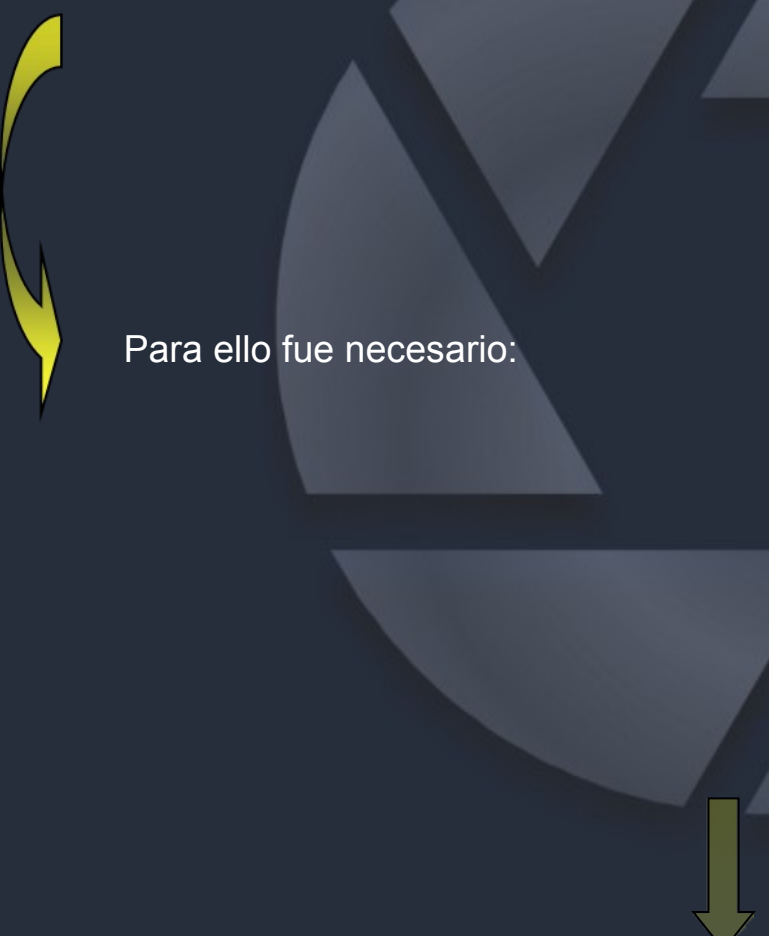
Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (1981)

Ley de la Administración Financiera del Sector Público del Estado Mérida (2003)

Marco Metodológico



Dado que la investigación tiene un enfoque mixto, con el propósito de dar respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación y por ende al logro de los objetivos propuestos, se requirió aplicar una técnica de tabulación para facilitar el análisis de la información suministrada por los sujetos claves. Para los instrumentos “guía de entrevista A y B” estructurada en preguntas abiertas, se empleó la metodología seguida por Ablan (2009),



Para ello fue necesario:

1.- La consideración de los elementos que forman parte de la dirección y gestión contable en los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida.

2.- La descripción de una escala de valores, la cual sirvió de referencia para realizar el análisis sobre la adecuación de los elementos de la dirección y gestión contable a los conceptos, teoría, modelos gerenciales y normativas vigentes relacionadas con el ámbito de dirección y gestión.

3.- El diseño de matrices de ponderación por elementos, las cuales permitieron establecer la calificación del grado de adecuación que tiene cada elemento y sus componentes en la gestión contable y de dirección.

Seis (6) tipos de grados de adecuación

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de planificación.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de planificación y de toma de decisiones de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de planificación y de toma de decisiones.

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos administrativos.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de definición es muy general, por lo que no permite orientar los procesos administrativos de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos administrativos.

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias fomentadas en la teoría del liderazgo.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte del gerente es muy general, por lo que no permite orientar la teoría del liderazgo de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar la teoría del liderazgo.

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero la aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de dirección y la toma de decisiones.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de dirección y de toma de decisiones de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de dirección y de toma de decisiones.

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero el nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es débil en relación con las exigencias del proceso de dirección.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es muy general, por lo que no permite orientar el proceso de dirección de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de conocimiento o aplicación por parte de los gerentes es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar el proceso de dirección.

Descripción de la escala de valores

Valor Numérico	Calificación del Componente del Elemento
1	<i>Nulo o muy bajo:</i> el componente del elemento no se encuentra presente o su consideración por parte de los gerentes es muy débil.
2	<i>Bajo:</i> el componente del elemento está presente, pero es débil en relación con las exigencias de los procesos de gestión contable.
3	<i>Moderado:</i> el componente del elemento se encuentra presente, pero su nivel de definición es muy general, por lo que no permite orientar los procesos de gestión contable de manera precisa.
4	<i>Satisfactorio:</i> el componente del elemento está presente; su nivel de definición es aceptable y adecuado, por cuanto permite orientar los procesos de gestión contable.

Con la finalidad de expresar gráficamente la ubicación del elemento en cuanto al grado de calificación de adecuación en la función considerada, y de reafirmar el grado o nivel en la proporción de adecuación, se utilizó una escala gráfica dividida en segmentos considerados dentro de las siguientes escalas:

Tabla de valoración

Calificación	Valor Numérico
1: Nulo o muy bajo	De 0 a 25
2: Bajo	De 26 a 50
3: Moderado	De 51 a 75
4: Satisfactorio	De 76 a 100

Para la lectura de las matrices de ponderación, se ubicó por fila para cada elemento y unidad de estudio, las preguntas de los instrumentos, la valoración y la calificación de la adecuación y por columnas se colocaron los niveles de la escala de ponderación para cada uno de los componentes considerados.

Con respecto al análisis sobre el grado de adecuación de la dirección y gestión contable en entes y órganos se diseñaron dos matrices de ponderación:

A.- Matriz de ponderación de los componentes de cada elemento para una unidad de estudio específica:

Matriz de ponderación del elemento (1). Unidad de Estudio X

COMPONENTE (2)	PREGUNTA (3)	PUNTOS	PUNTUACIÓN MÁXIMA	PROPORCIÓN DE ADECUACIÓN (%) (4)	CALIFICACIÓN DE ADECUACIÓN (5)
A	X1	1	4		Muy bajo
B	X2	2	4		Bajo
C	X3	3	4		Moderado
N	XN	4	4		Satisfactorio
	Total				

Nota. (1) Se refiere a los elementos de dirección: planes y objetivos, procedimientos administrativos y contables, liderazgo, conducta gerencial, estrategias de gestión y herramientas de gestión. (2) Hace referencia a los indicadores descritos en el cuadro de operacionalización de categorías. (3) Se corresponden con las formuladas en la guía de entrevista. (4) Resulta de dividir los puntos asignados al componente entre la puntuación máxima. (5) De acuerdo con la escala establecida anteriormente.

B.- Matriz de ponderación global integrada de los elementos de la dirección y gestión contable. para la totalidad de las unidades de estudio:

Elemento y sus componentes (1)	Puntuación máxima (2)	Ente X	Ente Y	Ente Z	Promedio (5)	% de adecuación promedio (6)
ELEMENTO 1		(3)	(3)	(3)		
Componente 1 Componente n		(4)	(4)	(4)		
ELEMENTO 2						
Componente 1 Componente n						
ELEMENTO N						
Componente 1 Componente n						
TOTAL (7)						
% de adecuación de todos los elementos (8)						

Adicionalmente con el fin de presentar estrategias de gestión, se utilizó como método operativo en la formulación de las mismas, el análisis FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(Utilizar fortalezas para aprovechar oportunidades)	(Aprovechar oportunidades para reducir debilidades)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(Utilizar fortalezas para neutralizar amenazas)	(Neutralizar amenazas reduciendo debilidades)

Resultados

Planes y objetivos

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	3	4	75	Moderado
Planificación de actividades	2	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	3	1	4	25	Nulo
Coordinación de actividades	4	2	4	50	Bajo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Bajo
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	4	4	100	Satisfactorio
Total		14	24	58,33	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Procedimientos Administrativos

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	2	4	50	Bajo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	2	4	50	Bajo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		11	24	45,83	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	3	4	75	Moderado
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	2	4	50	Bajo
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		14	20	70,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conducta de los Gerentes

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	3	4	75	Moderado
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		16	24	66,67	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Estrategias de Gestión

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	2	4	50	Bajo
Vinculación con la misión y visión	26	2	4	50	Bajo
Aplicabilidad de estrategias	27	2	4	50	Bajo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	1	4	25	Nulo
Total		10	20	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Herramientas de Gestión

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporció n de Adecuació n (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	3	4	75	Moderado
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	2	4	50	Bajo
Total		6	12	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Planes y objetivos

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos*</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	4	4	100	Satisfactorio
Planificación de actividades	2	3	4	75	Moderado
Mecanismos de control	3	2	4	50	Bajo
Coordinación de actividades	4	1	4	25	Nulo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Bajo
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	3	4	75	Moderado
Total		15	24	62,5	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Procedimientos Administrativos

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	2	4	50	Bajo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	1	4	25	Nulo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		10	24	41,67	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes Acerca de Liderazgo. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	2	4	50	Bajo
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	3	4	75	Moderado
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		14	20	70,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conducta de los Gerentes

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	1	4	25	Nulo
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		14	24	58,33	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Estrategias de Gestión

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	1	4	25	Nulo
Vinculación con la misión y visión	26	1	4	25	Nulo
Aplicabilidad de estrategias	27	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	2	4	50	Bajo
Total		8	20	40,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Herramientas de Gestión

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos*</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	3	4	75	Moderado
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	2	4	50	Bajo
Total		6	12	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Planes y objetivos

Matriz de ponderación de Planes y Objetivos. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de objetivos	1	4	4	100	Satisfactorio
Planificación de actividades	2	1	4	25	Nulo
Mecanismos de control	3	2	4	50	Moderado
Coordinación de actividades	4	1	4	25	Nulo
Evaluación de actividades	5	2	4	50	Moderado
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	6	2	4	50	Moderado
Total		12	24	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Procedimientos Administrativos

Matriz de ponderación de Procedimientos Administrativos. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	11	1	4	25	Nulo
Existencia de procedimientos administrativos	12	1	4	25	Nulo
Procedimientos establecidos por los gerentes	13	2	4	50	Bajo
Uso de procedimientos	13	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	14	3	4	75	Moderado
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	15	2	4	50	Bajo
Total		10	24	41,67	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conocimiento de los Gerentes acerca de Liderazgo

Matriz de ponderación de Conocimiento de los Gerentes Acerca de Liderazgo. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos característicos de un líder	16	2	4	50	Bajo
Elementos para la toma de decisiones	17	3	4	75	Moderado
Aspectos que permiten la motivación	19	3	4	75	Moderado
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	21	2	4	50	Bajo
Características que debe poseer un buen gerente	22	3	4	75	Moderado
Total		13	20	65,00	Moderado

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Conducta de los Gerentes

Matriz de ponderación de Conducta de los Gerentes. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Comunicación con el personal	18	3	4	75	Moderado
Canalización de problemas	20	3	4	75	Moderado
Conducta autoritaria	23	1	4	25	Nulo
Conducta paternalista	23	1	4	25	Nulo
Conducta democrática	23	4	4	100	Satisfactorio
Conducta participativa	23	4	4	100	Satisfactorio
Total		16	24	66,67	Moderado

Nota: Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Estrategias de Gestión

Matriz de ponderación de Estrategias de Gestión. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Definición de estrategia	24	3	4	75	Moderado
Existencia de estrategias	25	2	4	50	Bajo
Vinculación con la misión y visión	26	2	4	50	Bajo
Aplicabilidad de estrategias	27	2	4	50	Bajo
Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	28	1	4	25	Nulo
Total		10	20	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Herramientas de Gestión

Matriz de ponderación de Herramientas de Gestión. Unidad C

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos *</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporció n de Adecuació n (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	29	2	4	50	Bajo
Existencia de modelos de gestión	30	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	32	1	4	25	Nulo
Total		4	12	33,33	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Matriz de Ponderación Global Integrada de los Elementos del Proceso de Dirección

<i>Elemento y sus componentes</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Unidad A</i>	<i>Unidad B</i>	<i>Unidad C</i>	<i>Promedio</i>	<i>% de adecuación promedio</i>
Planes y Objetivos	600	350	375	300	341,67	56,94
Definición de objetivos	100	75	100	100	91,67	91,67
Planificación de actividades	100	50	75	25	50	50
Mecanismos de control	100	25	50	50	41,67	41,67
Coordinación de actividades	100	50	25	25	33,33	33,33
Evaluación de actividades	100	50	50	50	50	50
Vinculación de las actividades gerenciales con los objetivos y metas institucionales	100	100	75	50	75	75

Procedimientos Administrativos	600	275	250	250	258,33	43,06
Capacitación, inducción y adiestramiento inicial para los gerentes.	100	25	25	25	25	25
Existencia de procedimientos administrativos	100	50	50	25	41,67	41,67
Procedimientos establecidos por los gerentes	100	50	25	50	41,67	41,67
Uso de procedimientos	100	25	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos administrativos	100	75	75	75	75	75
Capacidad de los gerentes para establecer procedimientos	100	50	50	50	50	50

Conocimiento de los gerentes acerca de liderazgo	500	350	350	325	341,67	68,33
Aspectos característicos de un líder	100	75	50	50	58,33	58,33
Elementos para la toma de decisiones	100	75	75	75	75	75
Aspectos que permiten la motivación	100	75	75	75	75	75
Claridad sobre la definición de conducta gerencial	100	50	75	50	58,33	58,33
Características que debe poseer un buen gerente	100	75	75	75	75	75

Conducta de los Gerentes		600	400	350	400	383,33	63,89
	Comunicación con el personal	100	75	25	75	58,33	58,33
	Canalización de problemas	100	75	75	75	75	75
	Conducta autoritaria	100	25	25	25	25	25
	Conducta paternalista	100	25	25	25	25	25
	Conducta democrática	100	100	100	100	100	100
	Conducta participativa	100	100	100	100	100	100
Estrategias de Gestión		500	250	200	250	233,33	46,67
	Definición de estrategia	100	75	75	75	75	75
	Existencia de estrategias	100	50	25	50	41,67	41,67
	Vinculación con la misión y visión	100	50	25	50	41,67	41,67
	Aplicabilidad de estrategias	100	50	25	50	41,67	41,67
	Capacidad de los gerentes para diseñar estrategias	100	25	50	25	33,33	33,33

Conocimiento de los gerentes acerca de herramientas de gestión	300	150	150	100	133,33	44,44
Aspectos que debería tener en cuenta para desarrollar una labor exitosa.	100	75	75	50	66,67	66,67
Existencia de modelos de gestión	100	25	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para diseñar modelos de gestión	100	50	50	25	41,67	41,67
TOTAL	3100	1775	1675	1625	1691,67	-
% de adecuación de todos los elementos		57,26%	54,03%	52,42%	54,57%	

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Resultados de la guía de entrevista dirigida a los gerentes de administración y finanzas que componen los entes y órganos crediticios del sector público en el Estado Mérida:

Procedimientos Contables

Matriz de ponderación de Procedimientos Contables. Unidad A

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Planificación de actividades contables	1	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	2	2	4	50	Bajo
Coordinación de procedimientos contables	3	2	4	50	Bajo
Evaluación de procedimientos contables	4	2	4	50	Bajo
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	5	2	4	50	Bajo
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	6	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	7	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	8	2	4	50	Bajo
Total		14	32	43,75	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

Procedimientos Contables

Matriz de ponderación de Procedimientos Contables. Unidad B

<i>Componente</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Proporción de Adecuación (%)</i>	<i>Calificación de Adecuación</i>
Planificación de actividades contables	1	2	4	50	Bajo
Mecanismos de control	2	3	4	75	Moderado
Coordinación de procedimientos contables	3	2	4	50	Bajo
Evaluación de procedimientos contables	4	3	4	75	Moderado
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	5	3	4	75	Moderado
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	6	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	7	1	4	25	Nulo
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	8	1	4	25	Nulo
Total		16	32	50,00	Bajo

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Presentación de los Resultados Obtenidos en las Diferentes Unidades de Estudio por Elementos y sus Componentes

<i>Elemento y sus componentes</i>	<i>Puntuación Máxima</i>	<i>Unidad A</i>	<i>Unidad B</i>	<i>Promedio</i>	<i>% de adecuación promedio</i>
Procedimientos Contables	800	350	400	375	46,88
Planificación de actividades contables	100	50	50	50	50
Mecanismos de control	100	50	75	62,5	62,5
Coordinación de procedimientos contables	100	50	50	50	50
Evaluación de procedimientos contables	100	50	75	62,5	62,5
Vinculación de los procedimientos contables con los objetivos y metas institucionales	100	50	75	62,5	62,5
Procedimientos contables establecidos por los gerentes	100	25	25	25	25
Capacidad de los gerentes para determinar debilidades en los procedimientos contables	100	25	25	25	25
Capacidad de los gerente para establecer procedimientos contables	100	50	25	37,5	37,5
TOTAL	800	350	400	375	-
% de adecuación de todos los elementos		43,75%	50,00%		46,88%

Nota. Cálculos propios elaborados con base a la guía de entrevista estructurada aplicada a los gerentes de cada ente u órgano crediticio, Mayo 2009.

Resultados

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.

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%.

Resultados

FODA de la situación actual de la gerencia de los entes y órganos crediticios en cuanto al cumplimiento de sus funciones administrativas básicas.

Situación Actual	
Fortalezas	Debilidades
1.Las unidades de estudio cuentan con personal profesional capacitado, con experiencia y con disposición a mejorar. 2.Espacio físico adecuado. 3.Utilizan los estados financieros como herramienta para la toma de decisiones. 4. Cuentan con sistema integral idóneo para realizar sus operaciones. 5. Las máximas autoridades buscan fortalecer la gestión de dirección de la organización. 6. Disponen de un manual de cargos, un manual de organización y un manual de procedimientos generales.	1.Desorganización entre gerencias. 2.Falta de programación de actividades. 3.Falta de motivación. 4.Cambios de cargos constantes tanto a nivel gerencial como operativo. 5.Falta de recursos financieros, lo cual no garantiza el cabal cumplimiento de los objetivos que, según el marco legal y normativo, deben cumplir. 6.Existe personal no capacitado a nivel gerencial. 7.Los valores éticos que caracterizan a las instituciones no están formalmente establecidos. 8.Poca interrelación entre las áreas. El trabajo no se realiza en conjunto. 9.Improvisación constante en cuanto al desarrollo de actividades. 10.Los procedimientos administrativos y contables aún cuando se encuentran establecidos formalmente no son utilizados en su cabalidad. 11.Inexistencia de los objetivos de la información financiera claramente definidos. 12.No cuentan con políticas contables formalmente establecidas. 13.Ausencia de mecanismos de control. 14.No cuentan con 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. 15.No cumplen a cabalidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el sector público. 16-No aplican, frecuentemente, normas internas de seguimiento para corregir y evitar registros contables incorrectos.

Nota. Elaboración de la investigadora con base en los instrumentos aplicados a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público, Septiembre, 2009.

Resultados

Oportunidades	Amenazas
1.Incremento en la demanda tanto de financiamiento como de asesoramiento técnico por parte de la comunidad. 2.Estado prodigio en cuanto a la naturaleza. 3.Flexibilidad en el marco legal de las instituciones para realizar cambios en su estructura organizativa y celebrar convenios con organismos públicos o privados para el cabal cumplimiento de sus objetivos. 4.Nuevos enfoques de gerencia pública. 5.Existencia de directrices generales, del poder público nacional, que guían los procedimientos relacionados con los entes y órganos crediticios. 6.La normativa legal permite que los entes u órganos crediticios diseñen y establezcan modelos para la mejora en la dirección de acuerdo con sus características. 7.Experiencia de otros países en relación a los modelos para la mejora en la dirección y gestión contable de entes y órganos crediticios pertenecientes al sector público. 8.Manuales emitidos por la ONCOP.	1.Políticas y medidas económicas por parte del gobierno. 2.Por las condiciones geográficas del Estado resulta difícil acceder a todos los rincones de cada municipio. 3.Desastres naturales que se traducen en la posibilidad de exoneración de créditos ya otorgados. 4. Dependencia presupuestaria del Poder Estatal. 5. Morosidad en el pago por parte de los usuarios de los créditos. 6.Dinámica de la administración pública. 7.Concepción paternalista del Estado. 8.Influencia partidista. 9.Usuarios externos cada vez más exigentes.

Nota. Elaboración de la investigadora con base en los instrumentos aplicados a los gerentes que componen los entes y órganos crediticios del sector público, Septiembre, 2009.

Conclusiones

Los planes y objetivos son plasmados en el POA, sin embargo éstos no han sufrido modificación desde que los organismos fueron creados

La planificación se hace 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.

No se ponen en práctica mecanismos de control adecuados que permitan detectar errores o fallas a tiempo

Las actividades que se realizan no son coordinadas.

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.

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.

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.

Conclusiones

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.

Sólo identifican como mecanismos de control para los procedimientos contables la Unidad de Auditoría Interna.

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.

Los registros contables se llevan sistemáticamente y no existen respaldos manuales.

No cuentan con políticas contables formalmente establecidas.

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.

No cumplen a cabalidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados en el sector público.

Conclusiones

No aplican frecuentemente normas internas de seguimiento para corregir y evitar registros incorrectos dentro del sistema de contabilidad.

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.

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 estos no se aplican.

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.

La caracterización de conducta por parte de los gerentes 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”.

Las unidades de estudio tienen plasmado en el POA las estrategias de gestión para la consecución de sus objetivos; sin embargo, no se encuentra bien definida y están redactadas de manera general.

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

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

- 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.**

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

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

- 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.**

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

Estrategias DO (Mini-Maxi)

- 1.- En el marco del nuevo enfoque de gerencia pública, fomentar los valores y principios que deben caracterizar la gestión del ente u órgano.**
- 2.- Sensibilizar a la directiva, sobre la importancia de contar con personal capacitado a nivel gerencial.**
- 3.- 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.**
- 4.- 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 ascensos para lograr un mejor desempeño de los funcionarios.**
- 5.- 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.**

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

Estrategias DO (Mini-Maxi)

- 6.-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.**
- 7.-Utilizar los libros auxiliares para el registro de las operaciones financieras del organismo.**
- 8.-Instaurar formalmente políticas contables.**

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

Estrategias FA (Maxi-Mini)

- 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.**

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

Estrategias DA (Mini-Mini)

- 1.- Involucrar al personal en el estudio de estrategias para la recuperación de créditos.**
- 2.- Brindar entrenamiento y capacitación constante a los funcionarios.**
- 3.- 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.**
- 4.- 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.**

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

Estrategias DA (Mini-Mini)

- 5.- 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.**
- 6.- 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.**

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

Modelo deberá estar orientado a la combinación entre:

Gerencia científica: emplea técnicas 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.

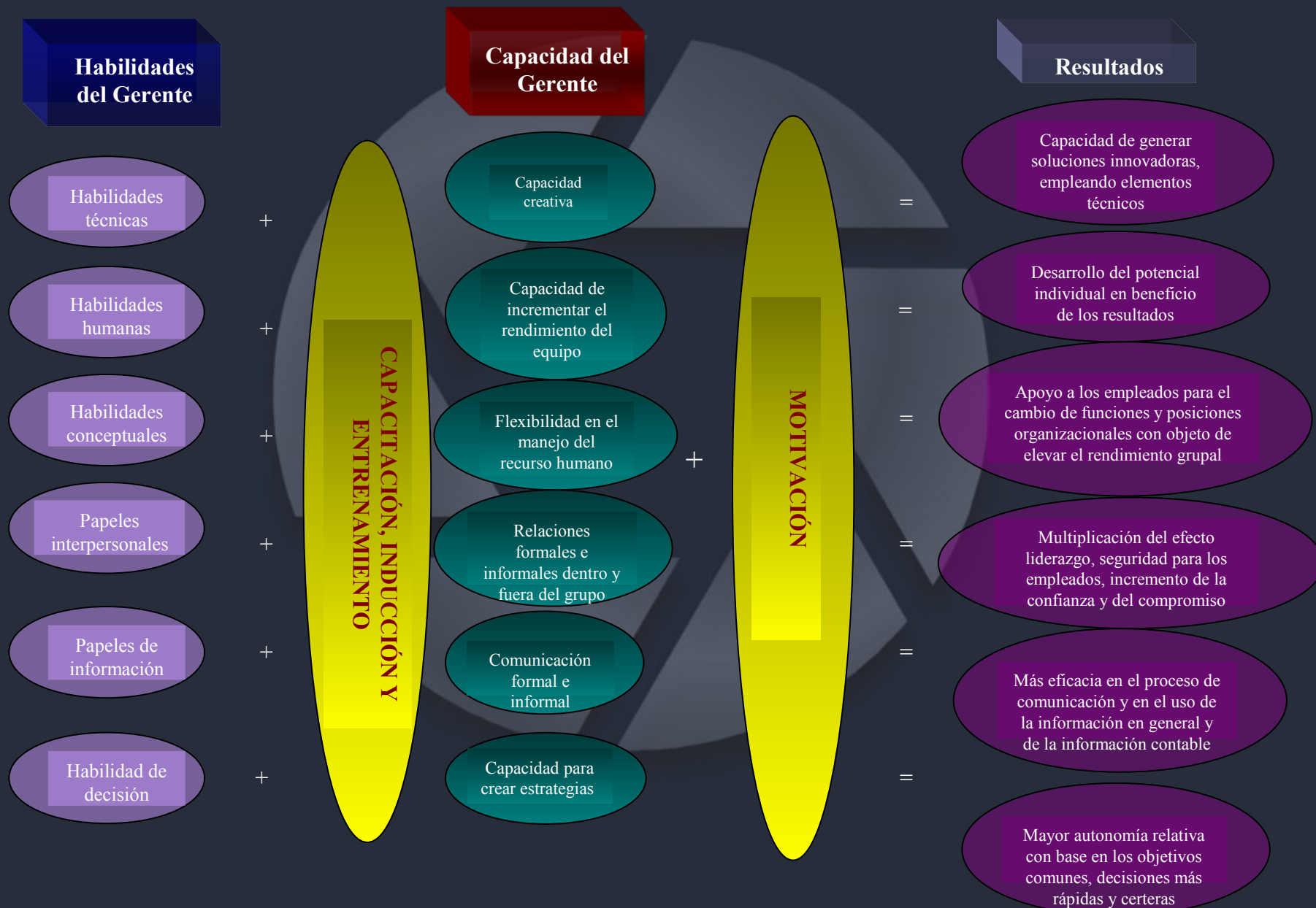
Gerencia de relaciones humanas: contempla un conjunto de herramientas fundamentales en el área del manejo óptimo y eficaz de las interacciones personales entre el gerente y su equipo de colaboradores inmediato.

Gerencia por objetivos

Gerencia Participativa

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.

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



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



GRACIAS POR SU ATENCIÓN