

CAPÍTULO VI

ESTRATEGIAS

El objetivo que guió el presente estudio se enmarca dentro de la formulación de estrategias de integración del sistema de contabilidad general en el fondo regional de financiamiento adscrito a la Gobernación del Estado Mérida, basadas en las teorías de control interno público. En este sentido, haciendo uso de la matriz FODA, se proponen estrategias clasificadas de acuerdo con los componentes del control interno; utilizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, presentadas en el capítulo IV, se diseñaron las siguientes estrategias FO (Maxi-Maxi), DO (Mini-Maxi), FA (Maxi-Mini) y, DA (Mini-Mini):

Entorno de Control

La integridad personal y profesional y los valores éticos de los funcionarios que prestan su servicio en el ente, incluyendo una actitud de apoyo hacia el control interno, definen el entorno de control; en este sentido, la estructura de la institución y la disciplina del recurso humano es fundamental para lograr un adecuado entorno de control en el sistema de contabilidad general del FOMDES.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

Con el fin de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad general del FOMDES para aprovechar las oportunidades, se plantean las siguientes estrategias:

1. Analizar la distribución física de la infraestructura del ente y adecuarla con la finalidad de propiciar la efectividad en las operaciones y un entorno de control adecuado.

2. Motivar a los funcionarios que se desempeñan en el área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna para que tomen los cursos dictados por la Contraloría del Estado Mérida.
3. Vincular a los funcionarios en la estructuración de una filosofía de trabajo ética y en beneficio de la comunidad.

Estrategias DO (Mini-Maxi)

El ente puede aprovechar las oportunidades del sistema de contabilidad general para minimizar las debilidades que el mismo presenta, 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 gestión del ente.
2. Rediseñar la estructura organizativa en función de las directrices generales incorporando todas las unidades que conforman el ente.
3. Sensibilizar al personal que se desempeña en el ente, sobre la importancia del sistema de contabilidad y el sistema de control interno.

Estrategias FA (Maxi-Mini)

Con el objeto de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad del FOMDES 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. Realizar talleres y charlas de concienciación de pago dirigidas a los beneficiarios antes, durante y después del otorgamiento del crédito.

Estrategias DA (Mini-Mini)

Reduciendo las debilidades del sistema de contabilidad general del FOMDES, el instituto puede neutralizar las amenazas, en virtud de ello, se proponen las siguientes estrategias:

1. Involucrar al personal en el estudio de nuevas modalidades de microcrédito que sean efectivas para la comunidad y a la vez cumplan con los requisitos de control exigidos.
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 que permita la actualización y el crecimiento profesional del recurso humano del ente.
4. Propiciar reuniones con los empleados del área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna, en donde puedan discutir los problemas que se presentan en el cumplimiento de sus funciones y, plantear soluciones para mejorar el sistema de contabilidad y el sistema de control interno del ente.

Evaluación del Riesgo

Para el logro de los objetivos del sistema de contabilidad general de la institución es fundamental identificar y analizar las condiciones que ponen en riesgo los resultados. Para ello, la entidad debe aplicar controles apropiados de prevención y detección.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

Con la finalidad de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad general del FOMDES para aprovechar las oportunidades, se plantean las siguientes estrategias:

1. Establecer formalmente, con el apoyo de la unidad de auditoría interna, 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 sistema de contabilidad general del ente.
2. Diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema de contabilidad general del instituto.

Estrategias DO (Mini-Maxi)

El ente puede aprovechar las oportunidades del sistema de contabilidad general para minimizar las debilidades que el mismo presenta, en este sentido, se trazan las siguientes estrategias:

1. Establecer formalmente los objetivos del sistema de contabilidad general del ente, atendiendo al marco legal y normativo que rige la materia.
2. Establecer mecanismos que eviten la alta rotación de los funcionarios.

Estrategias FA (Maxi-Mini)

Con el propósito de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad del FOMDES para neutralizar las amenazas, se diseñan las siguientes estrategias:

1. Concienciar a los funcionarios de la unidad de auditoría interna sobre la esencia e importancia que tiene esta unidad en la evaluación y realimentación del sistema de contabilidad del ente.
2. Exigir periódicamente informes de auditoría con sus respectivas recomendaciones para mejorar los procesos.
3. Advertir al personal sobre sus responsabilidades disciplinarias, administrativas, civiles y penales en el desempeño de sus funciones y en el manejo de los recursos.

Estrategias DA (Mini-Mini)

Reduciendo las debilidades del sistema de contabilidad general del FOMDES, el instituto puede neutralizar las amenazas, para ello, se propone la siguiente estrategia:

1. Implantar un software de contabilidad que permita su modificación según los requerimientos que exige la dinámica de la administración pública.

Actividades de Control

Para el logro de los objetivos del sistema de contabilidad general del FOMDES y la minimización de riesgos, se deben establecer claramente la estructura, políticas y procedimientos que rigen el desempeño de los funcionarios que participan en el sistema para garantizar su correcta operatividad.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

El FOMDES puede utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad general para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, por ello, se plantean las siguientes estrategias:

1. Diseñar, bajo el nuevo enfoque de control interno, un manual que establezca los controles que guíen eficientemente el proceso de contabilidad del instituto; tomando como referencia la normativa vigente y la experiencia de otros países en la materia.
2. Propiciar encuentros con la comunidad y los beneficiarios de los créditos para informar acerca de la gestión financiera de la institución.

Estrategias DO (Mini-Maxi)

El ente puede aprovechar las oportunidades del sistema de contabilidad general para minimizar las debilidades que el mismo presenta, en este sentido, se trazan las siguientes estrategias:

1. 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 repotes y control interno; considerando los manuales emitidos por la ONCOP y el marco legal y normativo vigente.
2. Mantener actualizado el plan de cuentas según la normativa vigente.

3. Utilizar los libros auxiliares para el registro de las operaciones financieras del organismo.
4. En función de las actividades propias del ente y atendiendo al marco legal y normativo vigente, diseñar el modelo y descripción de los asientos de apertura, operación, ajuste y cierre correspondientes.
5. Describir la forma y uso de los formularios de contabilidad.
6. Estandarizar los informes contables, presupuestarios y de rendición de cuentas.
7. Instaurar formalmente políticas contables y presupuestarias.
8. Armonizar la información presupuestaria y financiera del instituto.
9. Integrar la información de control de bienes con los registros contables.
10. Formalizar e integrar los procedimientos contables, presupuestarios y de control.
11. Indicar las medidas de seguridad sobre el acceso al sistema y activos del ente.
12. Capacitar a los funcionarios en el nuevo marco de contabilidad del sector público y control interno.

Estrategias FA (Maxi-Mini)

Con el propósito de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad del FOMDES para neutralizar las amenazas, se proponen las siguientes estrategias:

1. Emitir recomendaciones dirigidas a la Dirección de Administración de la Gobernación del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado Mérida.
2. Emitir recomendaciones dirigidas a la Contraloría del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado.
3. Auspiciar la ejecución del proyecto de SIGECOF para los estados y sus entes descentralizados.

Estrategias DA (Mini-Mini)

Reduciendo las debilidades del sistema de contabilidad general del FOMDES, el instituto puede neutralizar las amenazas, para ello, se formulan las siguientes estrategias:

1. Diseñar un software que permita integrar la información de contabilidad, presupuesto, tesorería, servicios generales, control de créditos y cuentas por cobrar; con la flexibilidad suficiente para modificarlo según los requerimientos que exige la dinámica de la administración pública.
2. Diseñar un manual de usuarios y responsables del software de contabilidad.

Información y Comunicación

La información y comunicación son claves en el sistema de contabilidad general del ente, de hecho, constituye uno de sus objetivos; en virtud de ello, el instituto debe fomentar un sistema de información veraz para la toma de decisiones.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

Con el fin de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad general del FOMDES para aprovechar las oportunidades, se esboza la siguiente estrategia:

1. Utilizar las tecnologías de información y comunicación para informar a los usuarios internos y externos sobre la gestión financiera del FOMDES.

Estrategias DO (Mini-Maxi)

El ente puede aprovechar las oportunidades del sistema de contabilidad general para minimizar las debilidades que el mismo presenta, en este sentido, se propone la siguiente estrategia:

1. Diseñar un software integrado que sea flexible y garantice el registro único de las operaciones económicas – financieras de la institución, para responder

oportunamente ante las exigencias de información por parte de los usuarios internos y externos del ente.

Estrategias FA (Maxi-Mini)

Con la intención de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad del FOMDES para neutralizar las amenazas, se diseña la siguiente estrategia:

1. Propiciar encuentros con la comunidad y los beneficiarios de los créditos para informar acerca de la gestión financiera del FOMDES.

Estrategias DA (Mini-Mini)

Reduciendo las debilidades del sistema de contabilidad general del FOMDES, el instituto puede neutralizar las amenazas, en virtud de ello, se propone la siguiente estrategia:

1. Establecer formalmente mecanismos de control que garanticen la confiabilidad y veracidad de la información financiera emitida por el sistema de contabilidad general del FOMDES.

Seguimiento

El sistema de contabilidad general debe ser objeto de seguimiento y al mismo tiempo permitir la evaluación de las actividades del organismo, para ello es fundamental el ejercicio del control interno y externo.

Estrategias FO (Maxi-Maxi)

Con el propósito de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad general del FOMDES para aprovechar las oportunidades, se plantea la siguiente estrategia:

1. Establecer formalmente, con el apoyo de la unidad de auditoría interna, controles que permitan, en función del marco legal, prevenir, detectar, manipular, corregir y

eliminar errores que pongan en riesgo la confiabilidad, veracidad, transparencia y oportunidad de la información financiera de la institución.

Estrategias DO (Mini-Maxi)

El ente puede aprovechar las oportunidades del sistema de contabilidad general para minimizar las debilidades que el mismo presenta, en este sentido, se traza la siguiente estrategia:

1. Exigir periódicamente informes de auditoría interna para corregir las debilidades que presente el sistema de contabilidad general del ente.

Estrategias FA (Maxi-Mini)

Con el propósito de utilizar las fortalezas del sistema de contabilidad del FOMDES para neutralizar las amenazas, se diseña la siguiente estrategia:

1. Comparar periódicamente los reportes financieros del ente, con la finalidad de establecer mecanismos -potentes y flexibles- de control que permitan aplicar correctivos, en caso de ser necesario.
2. Diseñar y aplicar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema de contabilidad general del organismo.

Estrategias DA (Mini-Mini)

Reduciendo las debilidades del sistema de contabilidad general del FOMDES, el instituto puede neutralizar las amenazas, para ello, se propone la siguiente estrategia:

1. Implantar un software de contabilidad único e integrado que permita el seguimiento de las transacciones económicas – financieras que afecten o puedan afectar el patrimonio del FOMDES.

Utilizando técnica IGO (importancia y gobernabilidad) y con la colaboración de los actores sociales del FOMDES, se realizó un análisis de priorización de estrategias, para determinar cuales de ellas son consideradas inmediatas (alta importancia y alta gobernabilidad), retos (alta importancia y baja gobernabilidad), menos urgentes (alta gobernabilidad y baja importancia) y ligeras (baja gobernabilidad y baja importancia).

Para llevar a cabo este análisis, se tomó en cuenta: a) la importancia que tiene cada estrategia para el logro de los objetivos del sistema de contabilidad general del organismo, distribuida en trescientos cincuenta y dos (350) puntos, con rango que oscila entre 1 y 10, siendo 10 de mayor importancia y 1 de menor importancia y, b) la gobernabilidad o capacidad que tiene el FOMDES para ejecutar y controlar la estrategia, medida a través de la siguiente escala: fuerte (F), -3-; moderada (M), -2-; débil (D) -1- y nulo (N), -0-.

Tabla 11

Priorización de las Estrategias a través de la Técnica IGO

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad			
		F	M	D	N
1 Analizar la distribución física de la infraestructura del ente y adecuarla con la finalidad de propiciar la efectividad en las operaciones y un entorno de control adecuado.	5	3			
2 Motivar a los funcionarios que se desempeñan en el área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna para que tomen los cursos dictados por la Contraloría del Estado Mérida.	10	3			
3 Vincular a los funcionarios en la estructuración de una filosofía de trabajo ética y en beneficio de la comunidad.	10	3			
4 En el marco del nuevo enfoque de gerencia pública, fomentar los valores y principios que deben caracterizar la gestión del ente.	9	3			

	Estrategias	Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
5	Rediseñar la estructura organizativa en función de las directrices generales incorporando todas las unidades que conforman el ente.	5		2		
6	Sensibilizar al personal que se desempeña en el ente, sobre la importancia del sistema de contabilidad y el sistema de control interno.	10	3			
7	Advertir al personal sobre sus responsabilidades disciplinarias, administrativas, civiles y penales en el desempeño de sus funciones y en el manejo de los recursos.	10	3			
8	Realizar talleres y charlas de concienciación de pago dirigidas a los beneficiarios antes, durante y después del otorgamiento del crédito.	9	3			
9	Involucrar al personal en el estudio de nuevas modalidades de microcrédito que sean efectivas para la comunidad y a la vez cumplan con los requisitos de control exigidos.	8			1	
10	Diseñar un sistema de incentivos para que los funcionarios se sientan motivados a cumplir los objetivos y metas institucionales.	9		2		
11	Brindar entrenamiento y capacitación constante a los funcionarios que permitan la actualización y el crecimiento profesional del recurso humano del ente.	10	3			
12	Propiciar reuniones con los empleados del área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna, en donde puedan discutir los problemas que se presentan en el cumplimiento de sus funciones y, plantear soluciones para mejorar el sistema de contabilidad y el sistema de control interno del ente.	10	3			

Estrategias		Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
13	Establecer formalmente, con el apoyo de la unidad de auditoría interna, 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 sistema de contabilidad general del ente.	10	3			
14	Diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema de contabilidad general del instituto.	10	3			
15	Establecer formalmente los objetivos del sistema de contabilidad general del ente, atendiendo el marco legal y normativo que rige la materia.	9	3			
16	Establecer mecanismos que eviten la alta rotación de los funcionarios.	7	3			
17	Concienciar a los funcionarios de la unidad de auditoría interna sobre la esencia e importancia que tiene esta unidad en la evaluación y realimentación del sistema de contabilidad del ente.	10	3			
18	Exigir periódicamente informes de auditoría con sus respectivas recomendaciones para mejorar los procesos.	10	3			
19	Diseñar, bajo el nuevo enfoque de control interno, un manual que establezca los controles que guíen eficientemente el proceso de contabilidad del instituto; tomando como referencia la normativa vigente y la experiencia de otros países en la materia.	10	3			
20	Propiciar encuentros con la comunidad y los beneficiarios de los créditos para informar acerca de la gestión financiera de la institución.	7		2		

Estrategias	Importancia	Gobernabilidad				
		F	M	D	N	
21	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 repotes y control interno; considerando los manuales emitidos por la ONCOP y el marco legal y normativo vigente.	10	3			
22	Mantener actualizado el plan de cuentas según la normativa vigente.	10	3			
23	Utilizar libros auxiliares para el registro de las operaciones financieras del organismo.	6	3			
24	En función de las actividades propias del ente y atendiendo al marco legal y normativo vigente, diseñar el modelo y descripción de los asientos de apertura, operación, ajuste y cierre correspondientes.	10	3			
25	Describir la forma y uso de los formularios de contabilidad.	9	3			
26	Estandarizar los informes contables, presupuestarios y de rendición de cuentas.	10		2		
27	Instaurar formalmente políticas contables y presupuestarias.	10	3			
28	Armonizar la información presupuestaria y financiera del instituto.	10	3			
29	Integrar la información de control de bienes con los registros contables.	10	3			
30	Indicar las medidas de seguridad sobre el acceso al sistema y activos del ente.	10	3			
31	Emitir recomendaciones dirigidas a la Dirección de Administración de la Gobernación del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado Mérida.	10			1	

Estrategias		Importancia	Gobernabilidad			
			F	M	D	N
32	Emitir recomendaciones dirigidas a la Contraloría del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado.	10			1	
33	Auspiciar la ejecución del proyecto de SIGECOF para los estados y sus entes descentralizados.	10			1	
34	Diseñar un software que integre la información de contabilidad, presupuesto, tesorería, servicios generales, control de créditos y cuentas por cobrar; con la flexibilidad suficiente para modificarlo según los requerimientos que exige la dinámica de la administración pública.	10		2		
35	Diseñar un manual para los usuarios y responsables del software de contabilidad.	9	3			
36	Utilizar las tecnologías de información y comunicación para informar a los usuarios internos y externos sobre la gestión financiera del FOMDES.	8		2		
37	Establecer formalmente mecanismos de control que garanticen la confiabilidad y veracidad de la información financiera emitida por el sistema de contabilidad general del FOMDES.	10	3			
38	Comparar periódicamente los reportes financieros del ente, con la finalidad de establecer mecanismos -potentes y flexibles- de control que permitan aplicar correctivos, en caso de ser necesario.	10	3			
TOTAL		350	84	12	4	0

Fuente: Elaboración de la investigadora con base en la información suministrada por los actores sociales del Fondo Merideño para el Desarrollo Económico Sustentable (FOMDES), Septiembre, 2008.

En la tabla 11, se puede observar que la gobernabilidad es fuerte en la mayoría de las estrategias, lo cual es favorable, porque facilita la implementación de las mismas

para integrar el sistema de contabilidad general del FOMDES, tomando en consideración las teorías del control interno.

Sin embargo, con el propósito de visualizar de manera más clara, los resultados obtenidos a partir de la ponderación dada por los actores sociales, funcionarios del FOMDES, a cada estrategia y determinar aquellas que son inmediatas, que constituyen retos, que son menos urgentes o que son ligeras, se elaboró el gráfico 50, donde el eje de coordenadas “Y” está representado por la gobernabilidad, mientras que el eje de coordenadas “X” contiene la importancia.

Asimismo, se estableció como guía para determinar los cuadrantes resultantes, el promedio ponderado de gobernabilidad que resultó aproximadamente en 2,63 $((84+12+4)/38)$, mientras que para la importancia fue de 9,21 $(350/38)$.

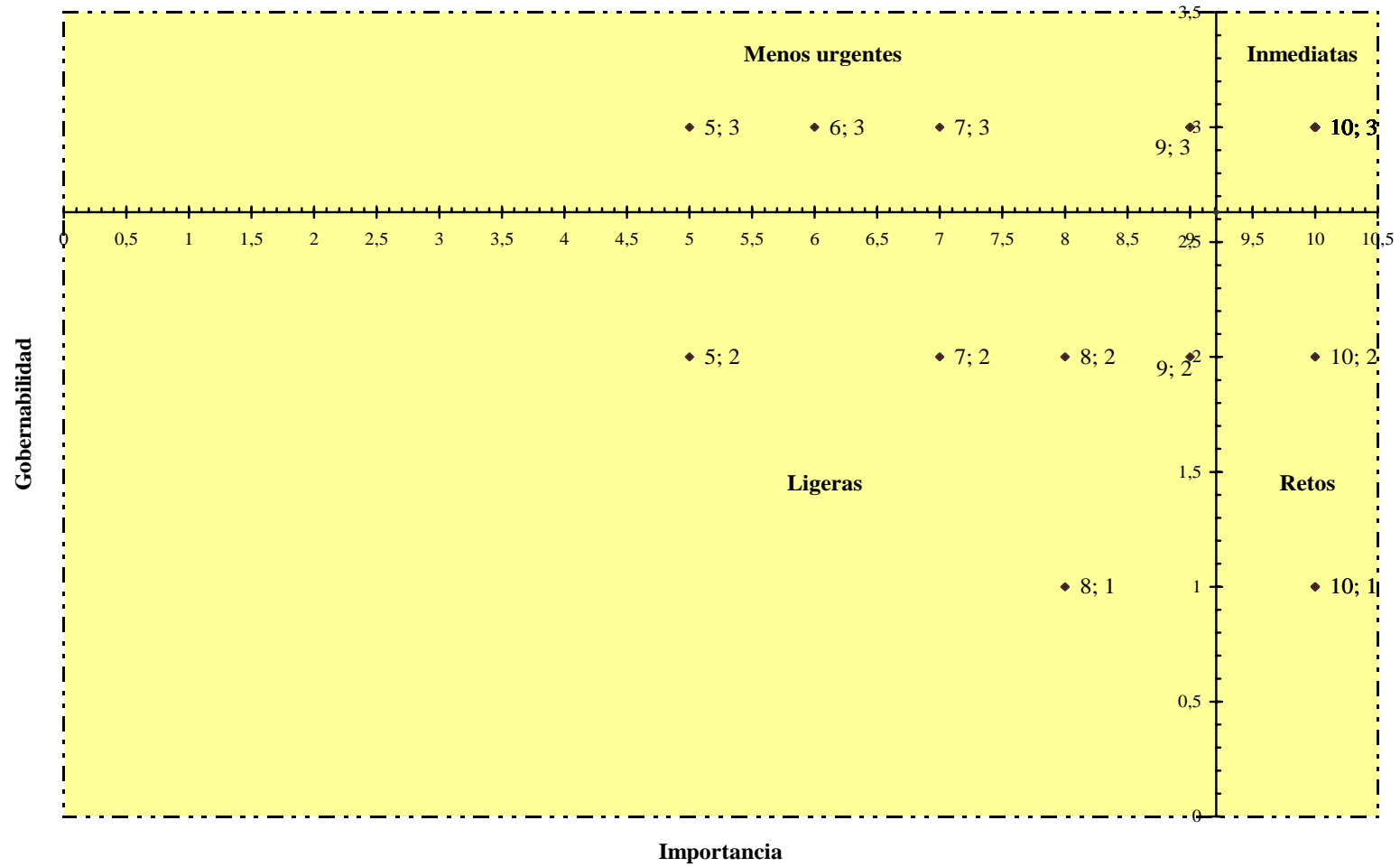


Gráfico 43. Priorización de Estrategias. Elaboración de la investigadora con base en la información de la Tabla 11.

De esta manera se tiene que para integrar el sistema de contabilidad general del FOMDES bajo el enfoque de control interno, el ente debe comenzar por implementar las estrategias *inmediatas* (más urgentes), las cuales se pueden observar en el gráfico anterior representadas por el punto (10; 3), es decir, tienen 10 de importancia y 3 de gobernabilidad, éstas son:

- ✓ **Estrategia 2:** Motivar a los funcionarios que se desempeñan en el área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna para que tomen los cursos dictados por la Contraloría del Estado Mérida.
- ✓ **Estrategia 3.** Vincular a los funcionarios en la estructuración de una filosofía de trabajo ética y en beneficio de la comunidad.
- ✓ **Estrategia 6.** Sensibilizar al personal que se desempeña en el ente, sobre la importancia del sistema de contabilidad y el sistema de control interno.
- ✓ **Estrategia 7.** Advertir al personal sobre sus responsabilidades disciplinarias, administrativas, civiles y penales en el desempeño de sus funciones y en el manejo de los recursos.
- ✓ **Estrategia 11.** Brindar entrenamiento y capacitación constante a los funcionarios que permitan la actualización y el crecimiento profesional del recurso humano del ente.
- ✓ **Estrategia 12.** Propiciar reuniones con los empleados del área de contabilidad, presupuesto y auditoría interna, en donde puedan discutir los problemas que se presentan en el cumplimiento de sus funciones y, plantear soluciones para mejorar el sistema de contabilidad y el sistema de control interno del ente.
- ✓ **Estrategia 13.** Establecer formalmente, con el apoyo de la unidad de auditoría interna, 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 sistema de contabilidad general del ente.
- ✓ **Estrategia 14.** Diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema de contabilidad general del instituto.

- ✓ **Estrategia 17.** Concienciar a los funcionarios de la unidad de auditoría interna sobre la esencia e importancia que tiene esta unidad en la evaluación y realimentación del sistema de contabilidad del ente.
- ✓ **Estrategia 18.** Exigir periódicamente informes de auditoría con sus respectivas recomendaciones para mejorar los procesos.
- ✓ **Estrategia 19.** Diseñar, bajo el nuevo enfoque de control interno, un manual que establezca los controles que guíen eficientemente el proceso de contabilidad del instituto; tomando como referencia la normativa vigente y la experiencia de otros países en la materia.
- ✓ **Estrategia 21.** 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 repotes y control interno; considerando los manuales emitidos por la ONCOP y el marco legal y normativo vigente.
- ✓ **Estrategia 22.** Mantener actualizado el plan de cuentas según la normativa vigente.
- ✓ **Estrategia 24.** En función de las actividades propias del ente y atendiendo al marco legal y normativo vigente, diseñar el modelo y descripción de los asientos de apertura, operación, ajuste y cierre correspondientes.
- ✓ **Estrategia 27.** Instaurar formalmente políticas contables y presupuestarias.
- ✓ **Estrategia 28.** Armonizar la información presupuestaria y financiera del instituto.
- ✓ **Estrategia 29.** Integrar la información de control de bienes con los registros contables.
- ✓ **Estrategia 30.** Indicar las medidas de seguridad sobre el acceso al sistema y activos del ente.
- ✓ **Estrategia 37.** Establecer formalmente mecanismos de control que garanticen la confiabilidad y veracidad de la información financiera emitida por el sistema de contabilidad general del FOMDES.
- ✓ **Estrategia 38.** Comparar periódicamente los reportes financieros del ente, con la finalidad de establecer mecanismos -potentes y flexibles- de control que permitan aplicar correctivos, en caso de ser necesario.

Por otro lado, las estrategias que significan *retos* para el FOMDES; por tener importancia significativa, pero baja gobernabilidad, están representadas por los puntos (10; 2) y (10; 1), éstas son:

- ✓ **Estrategia 26.** Estandarizar los informes contables, presupuestarios y de rendición de cuentas.
- ✓ **Estrategia 31.** Emitir recomendaciones dirigidas a la Dirección de Administración de la Gobernación del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado Mérida.
- ✓ **Estrategia 32.** Emitir recomendaciones dirigidas a la Contraloría del Estado Mérida que favorezcan la integración del sistema de administración financiera de los entes descentralizados del Estado.
- ✓ **Estrategia 33.** Auspiciar la ejecución del proyecto de SIGECOF para los estados y sus entes descentralizados.
- ✓ **Estrategia 34.** Diseñar un software que integre la información de contabilidad, presupuesto, tesorería, servicios generales, control de créditos y cuentas por cobrar; con la flexibilidad suficiente para modificarlo según los requerimientos que exige la dinámica de la administración pública.

Del mismo modo, se pueden evidenciar en el gráfico 50, representadas en los puntos (5; 3), (6; 3), (7; 3) y (9; 3), las estrategias que son *menos urgentes* para el ente; por tener alta gobernabilidad, pero baja importancia, las mismas son:

- ✓ **Estrategia 1.** Analizar la distribución física de la infraestructura del ente y adecuarla con la finalidad de propiciar la efectividad en las operaciones y un entorno de control adecuado.
- ✓ **Estrategia 4.** En el marco del nuevo enfoque de gerencia pública, fomentar los valores y principios que deben caracterizar la gestión del ente.
- ✓ **Estrategia 8.** Realizar talleres y charlas de concienciación de pago dirigidas a los beneficiarios antes, durante y después del otorgamiento del crédito.

- ✓ **Estrategia 15.** Establecer formalmente los objetivos del sistema de contabilidad general del ente, atendiendo el marco legal y normativo que rige la materia.
- ✓ **Estrategia 16.** Establecer mecanismos que eviten la alta rotación de los funcionarios.
- ✓ **Estrategia 23.** Utilizar libros auxiliares para el registro de las operaciones financieras del organismo.
- ✓ **Estrategia 25.** Describir la forma y uso de los formularios de contabilidad.
- ✓ **Estrategia 35.** Diseñar un manual para los usuarios y responsables del software de contabilidad.

Por último, el cuadrante representado por los puntos (5; 2), (7; 2), (9; 2), (8; 2) y (8; 1), que corresponden a las estrategias *ligeras*, quedó conformado por:

- ✓ **Estrategia 5.** Rediseñar la estructura organizativa en función de las directrices generales incorporando todas las unidades que conforman el ente.
- ✓ **Estrategia 9.** Involucrar al personal en el estudio de nuevas modalidades de microcrédito que sean efectivas para la comunidad y a la vez cumplan con los requisitos de control exigidos.
- ✓ **Estrategia 10.** Diseñar un sistema de incentivos para que los funcionarios se sientan motivados a cumplir los objetivos y metas institucionales.
- ✓ **Estrategia 20.** Propiciar encuentros con la comunidad y los beneficiarios de los créditos para informar acerca de la gestión financiera de la institución.
- ✓ **Estrategia 36.** Utilizar las tecnologías de información y comunicación para informar a los usuarios internos y externos sobre la gestión financiera del FOMDES.