AAN9590

TESIS
GSP999
M6

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
VICE – RECTORADO ACADEMICO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN GERENCIA DEL SECTOR PUBLICO
MENCION EN PRESUPUESTO

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

REDISEÑO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD Y APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTION EN LA DIVISION DE CONTABILIDAD DEL CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA

AUTOR
Lic. TANIA Y. MONTERO H.

ASESOR
PROFESOR: Lic. RAFAEL ARIAS

CARACAS, SEPTIEMBRE DE 1999

DEDICATORIA

A mi Dios Jehová Todopoderoso, por ayudarme a concluir satisfactoriamente esta importante meta.

A mi hija Gabriela, quien a través de su hermosa sonrisa me infunde fuerzas y voluntad para continuar superándome.

A Henry, por su gran respaldo y paciencia.

A mis Hermanos, quienes me expresan su apoyo constante e incondicional.

A Maria Estela, Heberto, Edward y Yetssimar por permitirme invadir su hogar y por brindarme un apoyo que jamás olvidaré.

A mi siempre amiga Raquel, quien por muchos años ha estado compartiendo mis momentos importantes.

Los Amo.
Una vez más, Mil Gracias

AGRADECIMIENTOS

A Jehová Todopoderoso, mi fortaleza, por ayudarme a cumplir toda meta importante y por llenar de bienestar mi vida.

A Héctor Velazco, D.G.S de Administración y Servicios del CONAC, por darme la oportunidad de poder realizar la Especialización en Gerencia Pública

Al Personal que labora en el CONAC, por la colaboración prestada en la realización del presente trabajo investigativo, especialmente a Zulme Aponte y Gioconda Almario por su valioso apoyo e infinita solidaridad.

A mi Tutor, Lic. Rafael Arías, por sus significaticas orientaciones durante el desarrollo de la presente investigación.

A mis Profesores, portadores de conocimientos fundamentales para mi crecimiento profesional.

A todos, Muchas Gracias.

ÍNDICE GENERAL

Página

DEDICATORIA..... I

AGRADECIMIENTOS..... II

ÍNDICE GENERAL.....III

LISTA DE GRÁFICOS..... VII

LISTA DE CUADROS VIII

LISTA DE SIGLAS..... IX

RESUMEN..... X

INTRODUCCIÓN..... 1

CAPÍTULO I:

EL PROBLEMA.

Planteamiento del Problema..... 4

Justificación de la Investigación..... 10

Objetivos..... 15

Objetivo General..... 15

Objetivos Específicos..... 15

CAPÍTULO II:

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... 17

CAPÍTULO III:

EL MARCO TEÓRICO.

Bases Teóricas..... 20

MarcoLegal..... 64

CAPÍTULO IV:

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA.

Descripción del Sistema de Contabilidad..... 74

Misión de la División de Contabilidad... 74

Recurso Humano 75

Procesos Ejecutados..... 77

Distribución de las Tareas.....115

Registros Contables y Presupuestarios.....116

Breve descripción del Área de Informática.....126

Análisis y Resultados de las Encuestas..... 128

Dictámenes de los Informes de Auditoría.....144

Resultados del Diagnóstico.....145

Prioridades para Optimizar las Funciones Contables...148

CAPÍTULO V:

LA PROPUESTA.

Presentación de la Propuesta..... 150

Visión de la División de Contabilidad..... 150

Justificación de la Propuesta.....152

Componentes Fundamentales.....153

Características y Fundamentación de la Propuesta.....154

Objetivos y Estrategias para efectuar el Rediseño
del Sistema de Contabilidad..... 156

Planteamiento de Objetivos 157

Estrategias Para el Cumplimiento de Objetivos..... 158

Para el Objetivo N° 1.Crear el Centro
de Informática..... 158

A. Establecimiento de los Requerimientos..... 158

B. Creación de la Estructura.....160

Para Objetivo N° 2. Formular los Indicadores
de Gestión 164

A. Incorporación de las U.R.A 164

B. Formulación de los Indicadores..... 168

Factibilidad de la Propuesta..... 204

CAPíTULO VI

CONCLUSIONES..... 206

BIBLIOGRAFÍA..... 209

ANEXOS..... 212

ANEXO A: PRE – COMPROMISO..... 213

ANEXO B: NOTA DE COMPROMISO.....215

ANEXO C: FORMULARIO DE C.D.....217

ANEXO D: ENCUESTA N° 1.....219

ANEXO E: ENCUESTA N° 2..... 221

ANEXO F: ENCUESTA N° 3..... 223

ANEXO G: ENCUESTA N° 4..... 225

LISTA DE GRÁFICOS

DIAGRAMA DE CONTEXTO..... 170

DIAGRAMA DE INTERACCIÓN INFORMATIVA
ENTRE LAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA DIVISIÓN DE
CONTABILIDAD..... 174

DIAGRAMA QUE CONECTA LA DIVISIÓN DE
CONTABILIDAD CON LAS UNIDADES DEL CONAC..... 177

FLUJOGRAMAS..... 178

Para la obtención de un Bien (Compras)..... 178

Para la obtención de un Servicio.....180

Para Administración de Personal.....182

Reclutamiento y Selección.....182

Adiestramiento.....184

Para la obtención de Subsidio Cultural..... 186

LISTA DE CUADROS

FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

ÁREA DE CONTABILIDAD..... 189

ÁREA DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.....191

ÁREA DE INFORMÁTICA..... 193

ÁREA DE ARCHIVO..... 195

ÁREA DE TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS..... 196

DIVISIÓN DE HABILITADURIA 197

DIVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS..... 198

DIVISIÓN DE COMPRAS..... 199

DIRECCIÓN DE PRESUPUESTO..... 200

OFICINA DE PERSONAL..... 201

CONTRALORÍA..... 202

LISTA DE SIGLAS

CONAC: Consejo Nacional de la Cultura

C.G.R.: Contraloría General de la República

D.G.S.: Dirección General Sectorial

P.U.C.: Plan Único de Cuentas

C.D.: Comprobante de Diario

N.C.: Nota de Compromiso

U.R.A.: Unidades de Responsabilidad Autoadministradas

OCEPRE: Oficina Central de Presupuesto

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo centró su análisis en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura, responsable de la producción de información Financiera y Presupuestaria; dicha investigación abarcó el Diagnóstico de Situación y la Propuesta, esta última se efectuó en dos fases, la primera, contempla la introducción de los cambios y ajustes necesarios en el Sistema como premisa básica para hacerlo más funcional a la vez que establece las bases para iniciar la segunda fase, que consiste en la implantación del Control de Gestión a través de la formulación de los Indicadores de Gestión. El Rediseño ejecutado a través de las citadas fases, garantiza el logro constante de los Objetivos y Metas establecidas por la División, aspecto que valida su Misión y ratifica el alcance de su Visión.

Su importancia radica en que el mismo concentra una múltiple utilidad, en términos de: incremento de los niveles de productividad, ejercicio continuo de la Planificación y el Control, satisfacción de los usuarios de la información al poseer una herramienta de utilidad para la toma de decisiones y que favorece la evaluación de la Gestión, y la instauración de un moderno enfoque gerencial que asegura la obtención de resultados óptimos al posibilitar la introducción de medidas correctivas, si las mismas tuvieren lugar.

RESUMEN

La creciente crisis económica por la que atraviesa el Estado Venezolano insta a las Instituciones que forman parte de su estructura a formular propuestas tendientes al máximo aprovechamiento de los recursos, al desempeño óptimo y la consecución de los fines Estatales. El propósito de la presente investigación es optimizar los procesos que se llevan a cabo en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura (CONAC) como vía para asegurar el mantenimiento de su efectividad a través de la inserción de importantes funciones gerenciales como son la Planificación y el Control, las cuales van a permitir la consolidación de su Misión y el logro de su Visión mediante el cabal cumplimiento de sus objetivos y metas, lográndose la producción de información caracterizada por su oportunidad, pertinencia y permanente confiabilidad, útil a la toma de decisiones institucionales y de Estado y que contribuya a la sana medición y evaluación de las gestiones.

Este estudio se enmarcó en la modalidad de Proyecto Factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptivo y en una investigación documental y bibliográfica.

El Rediseño y la Aplicación del Control de Gestión en la División de Contabilidad surgió como consecuencia del diagnóstico de los procesos ejecutados en dicha unidad a la vez que se consideró la interrelación informativa existente entre las Unidades conexas involucradas con la tarea contable, dicho diagnóstico se efectuó utilizando como herramientas, entrevistas y encuestas realizadas al personal especializado y ejecutor de las mismas, la observación directa y el consecuente análisis de los elementos y factores que caracterizan al sistema. Constituye un Modelo que tiende a asegurar la permanencia de la efectividad de la División Contable a la vez que funge de instrumento gerencial en virtud del cual se obtiene y mantiene la excelencia que caracteriza la gestión del área contable.

INTRODUCCION

El presente trabajo investigativo centró su análisis en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura, responsable de la producción de información Financiera y Presupuestaria; dicha investigación abarcó el Diagnóstico de Situación y la Propuesta, esta última se efectuó en dos fases, la primera, contempla la introducción de los cambios y ajustes necesarios en el Sistema como premisa básica para hacerlo más funcional a la vez que establece las bases para iniciar la segunda fase, que consiste en la implantación del Control de Gestión a través de la formulación de los Indicadores de Gestión. El Rediseño ejecutado a través de las citadas fases, garantiza el logro constante de los Objetivos y Metas establecidas por la División, aspecto que valida su Misión y ratifica el alcance de su Visión.

Su importancia radica en que el mismo concentra una múltiple utilidad, en términos de: incremento de los niveles de productividad, ejercicio continuo de la Planificación y el Control, satisfacción de los usuarios de la información al poseer una herramienta de utilidad para la toma de decisiones y que favorece la evaluación de la Gestión, y la instauración de un moderno enfoque gerencial que asegura la obtención de resultados óptimos al posibilitar la introducción de medidas correctivas, si las mismas tuvieren lugar.

El contenido de la presente tarea investigativa, se desarrolló bajo la modalidad de Proyecto Factible y se apoyó en una investigación de campo y bibliográfica; la misma se estructura de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: "El Problema". Comprende el planteamiento del problema, el cual se respalda en la necesidad que tienen las Instituciones Públicas de aplicar las estrategias y acciones que afiancen los Controles como vía para el cumplimiento de sus Objetivos, a la vez que se enfatiza en la importancia de producir información confiable y oportuna; la Justificación, donde se exponen las razones que motivaron la investigación, y el planteamiento de los Objetivos General y Específicos.

CAPÍTULO II: "Metodología de la Investigación". Contempla la modalidad y el tipo de investigación.

CAPÍTULO III: "El Marco Teórico". Abarca las bases teóricas y legales en las que se apoya el trabajo investigativo, la definición de términos y los supuestos implícitos que orientaron el estudio.

CAPÍTULO IV: "Diagnóstico que sustenta la Propuesta". En él se presentó la descripción del funcionamiento del Sistema de Contabilidad, así como el análisis e interpretación de los resultados que sirvieron de base para

la formulación de la propuesta.

CAPITULO V: "La Propuesta". Contiene la presentación de la propuesta, a saber el título de la misma, su justificación, características, componentes, estructura y factibilidad.

CAPÍTULO VI: "Conclusiones". Donde se destacan, entre otras, el impacto que tiene la propuesta y los beneficios que aporta la misma desde el punto de vista gerencial y productivo.

Por último, se hizo referencia a la bibliografía utilizada y se presentaron los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La creciente escasez de recursos que ha caracterizado al país en las últimas décadas, acompañada de variables económicas negativas supone la necesidad de implementar mecanismos que ayuden al Estado Venezolano a minimizar o revertir la desfavorable situación que atraviesa. Siendo una de las prioridades, la implantación de cambios en las instituciones que conforman el Sector Público, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos asignados a la vez que se da el cumplimiento cabal de los diferentes objetivos y metas establecidos en cada organismo público que validen la consecución de los fines de Estado.

El Estado demanda entonces, en medio de la escasez, la obtención de una imagen de la Administración Pública distinguida por su excelencia; hace un llamado a los órganos que definen su estructura para que actúen mancomunadamente en la búsqueda, promoción y ejecución de soluciones tendientes al alcance y permanencia de la eficiencia, para de esta manera generar valor agregado a la economía nacional.

En el marco de los cambios que se vienen suscitando, no se puede ignorar el rol desempeñado por la Contraloría General de la República (C.G.R) como órgano autónomo encargado de ejercer el control, fiscalización y vigilancia de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos, quien en su afán de hacer cumplir los objetivos de Estado y los suyos propios ha dictado un conjunto de normas e instrucciones con miras a afianzar y consolidar la importancia de la ejecución del proceso de control como base para salvaguardar el patrimonio público, para garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica; para procurar la eficiencia, eficacia, economía y legalidad de los procesos y operaciones institucionales y el acatamiento de las políticas establecidas por las máximas autoridades del organismo público. De tal forma que se requiere el funcionamiento conjunto y coordinado de los Sistemas de Control interno y externo existentes en las organizaciones del Estado.

Es tal la significación del proceso de Control que debe ejercerse, que a finales del año 1.997, la C.G.R. fórmula el Plan Estratégico Nacional de Control de Estado 1.998 - 2.000, cuyo propósito fundamental es promover la modernización del Control de Estado, como vía para hacerlo más útil, efectivo, eficiente y oportuno.

Las Instituciones Públicas deben contribuir con la tarea iniciada por la C.G.R., afianzando sus controles internos y complementando la acción contralora externa mediante la aplicación de las estrategias y acciones que así lo permitan, siendo ésta una de las vías para la consecución y mantenimiento de la efectividad de dichas organizaciones.

El Rediseño del Sistema de Contabilidad y la posterior aplicación del Control de Gestión que se propone el presente trabajo, toma como unidad de estudio a la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura, y busca la optimización de los procesos de trabajo que allí se ejecutan para lograr los objetivos básicos que se desprenden de su Misión los cuales están dirigidos fundamentalmente, a la producción de información confiable y oportuna como herramienta de utilidad para el proceso de toma de decisiones presupuestarias y financieras para la Organización y el Estado, que contribuya a la evaluación de la gestión de la unidad misma y del organismo.

La mencionada optimización de los procesos involucra el énfasis en la Planificación y el Control de las diferentes operaciones que ejecuta la División, donde se hace preciso tomar medidas dirigidas al buen funcionamiento del sistema computarizado existente y se requiere de la

cooperación de las unidades portadoras de la información a ser registrada contablemente, de tal forma, que haya la fluidez informativa idónea que permita a la División desempeñar sus funciones oportunamente al mismo tiempo que se brinda información a las unidades usuarias como apoyo para el desarrollo de sus propias funciones.

Una de las características del Modelo que se desea implantar es que el mismo posee elementos llenos de formalidad al aportar información financiera, manipular cifras, registros, indicadores y otros elementos, que provienen de las ciencias formales, esto adquiere validez frente al ámbito cultural, cuyo personal está más dado a las áreas artísticas y culturales impresas de elementos sociales e informales y el cual requiere reforzar sus propios controles a través de la tenencia de información oportuna y confiable generada en la División de Contabilidad que le permita tomar decisiones, que contribuya a la medición y evaluación de gestiones y permita aplicar correctivos si la situación lo amerita.

El desempeño eficiente tiene como respaldo el visto bueno por parte de los órganos auditores a través de la formulación de los informes de auditoría, donde la División se plantea seguir aumentando sus niveles de eficiencia dada la no - incorporación de notas negativas en dichos informes y aún más, la acción a priori por la tenencia de efectivos controles

implementados que conlleven la continuidad de la efectividad de la nombrada División.

Aparte de los factores tecnológicos, de control y de análisis de procesos, es necesario atender el sistema de Administración de Recursos Humanos, ya que en toda unidad administrativa o técnica es preciso contar con personal altamente motivado y comprometido con los objetivos del área y por ende institucionales que afiancen las gestiones eficientes, en este sentido se debe contar con un adecuado proceso de reclutamiento, inducción, adiestramiento, promoción, evaluación y remuneración, acompañados de mecanismos tales como especialización o enriquecimiento de tareas, reconocimientos sociales y otros que contribuyan al mantenimiento del buen desempeño. La presente propuesta formula Indicadores para la Oficina de Personal, al mismo tiempo que favorece la delegación del control, al plantear la necesidad de que existan Unidades de Responsabilidad Autoadministradas (U.R.A.) caracterizadas por un personal que asume responsabilidades y controla sus actividades valorándose al Recurso Humano y promoviendo la motivación y el rendimiento.

La presente propuesta encierra la formulación e implantación de uno de los controles más eficientes para el alcance de la efectividad de la División: el Control de Gestión, quien por sus características y por estar

avalado y promovido por el órgano rector contralor, la Contraloría General de la República, tiende a invadir el resto de las unidades organizacionales para afianzar la excelencia de la gestión institucional. Constituye un Modelo idóneo para consolidar las funciones de planificación, ejecución y evaluación de los procesos como vía para destacarse por la efectividad de sus gestiones en el tiempo; sus planteamientos están acordes con los modernos enfoques gerenciales que utilizan el Control de Gestión como herramienta fundamental para el constante alcance de objetivos y metas y le ofrece a la Gerencia un instrumento que es factor clave para el éxito de la gestión.

JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Uno de los principales problemas que presenta la Administración Pública es la debilidad para emitir y presentar información financiera oportuna y absolutamente confiable, la cual está poco o nada automatizada, hecho que hace que no sea útil para la toma de decisiones. Es precisamente en la actualidad, donde los cambios en el entorno han producido una serie de innovaciones tendientes al rediseño o racionalización de muchos de los procesos vigentes hasta hace años. Ante esta perspectiva el Estado se plantea adecuar los sistemas internos de información con el fin de obtener herramientas necesarias para la adopción de decisiones certeras.

Existe una profunda necesidad de promover un cambio en la concepción de los sistemas de registro evaluación y control de la gestión financiera y contable de los organismos públicos con miras a la obtención de información capaz de permitir la apropiada medición del alcance de los objetivos y metas planteados por cada organismo público.

Es menester identificar a las áreas contables de cada organismo como las responsables de la emisión de información financiera y contable requerida con fines evaluativos y de control por la propia Institución y el Estado.

Así, esta propuesta de Rediseño y Aplicación del Control de Gestión planteada para la División de Contabilidad del CONAC, persigue formular las pautas que rijan el ejercicio de una mejor administración y gerencia de los recursos y factores productivos con que cuenta, adaptar sus procesos administrativos a los cambios que se producen en el medio externo e interno de la organización y la introducción de nuevos elementos y herramientas en la planificación, organización, activación y control de las actividades de la unidad.

Igualmente se propondrán alternativas para optimizar los procesos que se llevan a cabo en el Área de Informática y aminorar o extinguir los márgenes de error que se presentan en virtud del uso del Sistema de Información Automatizado y de esta manera, lograr la excelencia en el registro y procesamiento de las operaciones contables y la adecuada emisión de los reportes financieros, presupuestarios y contables.

La División Contable se relaciona con todas las Unidades existentes en el CONAC, las cuales son dirigidas por un personal absolutamente vinculado a las actividades artísticas y culturales del país encargado de la producción, formación especializada, promoción, investigación e incremento, conservación, difusión y disfrute de las artes plásticas, de la música, del teatro, de la danza, del patrimonio arquitectónico, arqueológico,

arquitectónico, histórico, antropológico y las de similar naturaleza que se expresen a través del mensaje cultural impreso, radio-eléctrico y cinematográfico.

El presente estudio contribuirá a ofrecer al personal Directivo y Operativo del CONAC la información oportuna, confiable y pertinente que requieren para la toma de decisiones que permita agilizar sus respectivos procesos, aportando a dicho personal un sistema formal de contabilidad que adquiere validez frente a los valores y costumbres un tanto informales que son propios al ámbito cultural, que sea útil a efectos de evaluar las gestiones realizadas por cada Unidad y aplicar los correctivos y acciones que consideren necesarios, ya que podrán contar con información garantizada por su alta confiabilidad, la tenencia de un control que va más allá del que se realiza en las propias unidades dado el efectivo registro de las diferentes operaciones contables y que refuerza los existentes en cada área.

El fin último de esta propuesta de Rediseño es contribuir a que la División de Contabilidad emita informes financieros oportunos y cuya confiabilidad sea permanente, ratificando el importante papel desempeñado por la contabilidad como instrumento para la evaluación y control de gestión al mismo tiempo que la División se convierte en una unidad destacada por su efectividad, siendo incluso, un Modelo capaz de ser punto de comparación

para el resto de las unidades de la organización y otras presentes en las instituciones públicas, que les aporte las herramientas necesarias para instaurar cambios, donde, atendiendo a las particularidades y fines que les son propios, pueda contribuir al logro o mantenimiento de su buen desempeño.

Cabe resaltar lo oportuno que resulta el estudio en la actualidad, dado el reciente cambio de gobierno, donde las nuevas autoridades que tienen a su cargo el manejo del Aparato Público precisan de información óptima que les permita medir las gestiones realizadas por los Organos Directivos designados por el gobierno anterior; a la vez que constituyen el aval necesario de las Actas de Entrega que se realizan producto de la cesión de los recursos humanos, tecnológicos y financieros existentes en la organización hacia las nuevas autoridades bajo cuyo cargo estará la Dirección de la misma.

De tal forma que la presente propuesta persigue, lograr una eficiencia tal de la División de Contabilidad verificada por su excelente gestión, al mismo tiempo que pueda ser capaz, de producir información útil a la Dirección e instrumento de medición de la Gestión Institucional y Estatal.

Con respecto a los recursos para la realización del presente trabajo investigativo, se cuenta con la colaboración del personal analista y gerencial que labora en la división y en áreas conexas lográndose la ejecución de entrevistas y encuestas. Se aplicarán lapsos de tiempo para la observación directa de los procesos ejecutados, ya que el Autor forma parte del personal de la unidad objeto de análisis; además, dada la tenencia de equipos computacionales se da la recopilación, almacenamiento y procesamiento de datos para la elaboración del estudio a realizar.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

General.

Rediseñar el Sistema de Contabilidad y Aplicar el Control de Gestión a través de la formulación de Indicadores de Gestión, en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura.

Específicos.

1. Realizar el Diagnóstico de los procesos que se llevan a cabo en las distintas Áreas que conforman la División de Contabilidad.

2. Definir los cambios inherentes a los procesos de trabajo del Sistema Contable para el mantenimiento o alcance de la óptima ejecución de las funciones contables; eje del Rediseño del Sistema de Contabilidad.

3. Crear un sistema que integre el flujo de información que utiliza la División de Contabilidad, que involucre las Unidades del CONAC más directamente relacionadas con la función contable y las Áreas que la conforman, como premisa para la formulación de los Indicadores de Gestión.

4. Concluir el Rediseño del Sistema Contable con la inserción del Control de Gestión, a través de la formulación de Indicadores de Gestión para las Áreas que integran la División de Contabilidad y para las Unidades Internas del CONAC directamente relacionadas con la Función Contable.

CAPITULO II

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

La metodología a utilizar para la realización del estudio y estructuración del rediseño y aplicación del Control de Gestión, se apoya fundamentalmente en una combinación de estrategias de planificación y gestión de procesos, que incluyen elementos de los métodos analítico y descriptivo.

El sistema propuesto surge como resultado del análisis de los procesos administrativos y organizativos que se deben ejecutar la División de Contabilidad y a la necesidad de aplicar y establecer directrices aún más compatibles con el logro de su Misión que permita un aumento radical del desempeño óptimo y que tiendan a asegurar la continuidad de gestiones eficientes y eficaces, donde además se le aporte al ámbito cultural un tipo de información que le sea útil para la toma de decisiones y que refuerce los controles, en medio de las particularidades de informalidad que imperan en el campo de las artes, las humanidades y las ciencias sociales.

Los aspectos metodológicos generales en que se sustenta la propuesta de rediseño usa la perspectiva operacional del Proyecto Factible el

cual es un tipo de estudio que propone la formulación de modelos, sistemas, etc., sustentado en un modelo operativo de una unidad de acción, está orientado a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados a una determinada realidad. En este sentido la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnostico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular un modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

Este tipo de estudio supone la delimitación de un sistema de campo, donde dada una circunscrita área de estudio, la División de Contabilidad, los datos se recogen de manera directa de la realidad de su ambiente natural con la aplicación de determinados instrumentos de recolección de información, así, los datos son primarios por cuanto se recogen en su realidad cotidiana, observando, entrevistando o interrogando a las personas vinculadas con el problema investigado.

De acuerdo con lo antes descrito, dado el conocimiento de la realidad que impera en la División de Contabilidad mediante el análisis y diagnóstico de los procesos de trabajo, se buscan y se proponen alternativas concretas

tendientes a asegurar excelentes gestiones, se formulan estrategias para la acción transformadora de los procesos y el definitivo establecimiento de un cambio favorable en la instauración de un nuevo sistema de control.

La propuesta constituye en suma, una forma de garantía de la eficiencia de la gestión del Área Contable, compatible con los desafíos que plantea el Estado para las organizaciones públicas y cuyo aporte radica en el suministro de soluciones concretas para el mantenimiento de la efectividad de la División, las cuales se materializan mediante la creación de un sistema óptimo donde se da la perfecta interrelación entre las unidades que lo conforman, y la inserción de parámetros de control que permitan conservar la directriz hacia dicha efectividad.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

BASES TEÓRICAS

Para el desarrollo de esta investigación se presenta un compendio de postulados según diversos autores que hacen referencia al problema investigado, y que permiten tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamenta el conocimiento para lograr la formulación de una propuesta de Rediseño del Sistema de Contabilidad y Aplicación del Control de Gestión en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura.

LA ORGANIZACION

El estudio a realizar se centra en un área Organizacional, a los efectos cabe resaltar el concepto de Organización. Tal como lo afirma Hanna, D. (1992) la premisa básica para la comprensión de lo que es una organización es a través de la Teoría de los Sistemas Abiertos (p. 9-11), a saber:

Se entiende por Sistema "al ordenamiento de partes interrelacionadas", las palabras ordenamiento e interrelación describen los elementos interdependientes que forman la entidad que es el sistema. Un sistema abierto es aquel que "...depende de su medio externo para sobrevivir y, por tanto, están abiertos a influencias y transacciones con el mundo exterior mientras existan". Todas las organizaciones, en consecuencia, son sistemas abiertos constituidos por un conjunto de partes diferenciables, a saber:

El Límite: todos los sistemas tienen un límite o frontera que los diferencia de los demás, el cual puede ser físico (espacio donde se desarrollan actividades), temporal (un turno de trabajo), social (un agrupamiento de personas) o psicológico (un prejuicio estereotipado).

El Propósito o Misión y los Objetivos: los sistemas tienen un propósito o razón de ser, es un acuerdo o contrato implícito entre el sistema y su medio que garantiza la supervivencia del primero; los Objetivos son las metas internas que el sistema establece para progresar en el cumplimiento de su Misión.

El Material de Entrada o Insumos del Sistema: los materiales y la energía se toman del medio, son los inputs, que al ser procesados permiten

ofrecer un producto o un servicio al medio; así la organización toma materias primas, recursos monetarios, tecnológicos y humanos.

La Transformación o el Proceso: el material de entrada debe convertirse en producto o servicio y regresar al medio. La transformación se logra a través de la interacción conjunta de tres procesos medulares; el proceso medular de las tareas, que comprende las tareas fundamentales para lograr el propósito, el proceso medular individual que describe como un individuo concentra su energía en el cumplimiento de las tareas medulares y por último, el proceso medular de grupo, que se refiere a la manera en que los individuos dividen las tareas, se comunican e interactúan unos con otros. El trabajo, surge en suma, como consecuencia de la combinación de estos tres procesos.

Los Materiales de Salida o Resultados del Proceso: dada la transformación de los insumos, el sistema aporta al medio nuevos materiales en forma de productos o servicios, de manera de cumplir con el propósito entre el sistema y el medio.

La Retroalimentación: este término se refiere a la información que mide el grado de aceptación del medio y da la pauta para verificar el propósito y definir los objetivos. Su función es identificar si el material de

salida sigue el curso planteado según el propósito y los objetivos, se conoce como retroalimentación para la corrección de desviaciones, o identificar si el propósito y los objetivos son congruentes con las necesidades del medio, se le llama retroalimentación para la ampliación de la desviación.

Conocido el concepto de Organización, conviene hacer referencia al término Organizar, el cual según Welsch, G. (1990):

> **"Organizar es una de las bases del proceso administrativo. Consiste en a) la subdivisión de una organización en unidades de trabajo manejables, es decir, divisiones o departamentos, b) la asignación o delegación de responsabilidades administrativas y c) la definición del lugar de las decisiones. Organizar es desarrollar una estructura Organizacional". (p.12).**

Desde el punto de vista estructural, en toda Organización se distinguen las siguientes partes:

En la base de cualquier organización se pueden encontrar sus operarios, aquellas personas que realizan las tareas básicas para la prestación del servicio o generación del producto. Forman el Núcleo Operativo. Toda organización posee un Ápice Estratégico, donde se concentra la toma de decisiones y se supervisa todo el sistema. Conforme crece la organización surgen las Líneas Medias, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y el ápice estratégico. Si la organización se hace

todavía más compleja hará falta un grupo de personas que desempeñan tareas administrativas por fuera de la línea jerárquica de autoridad, son las Unidades de Staff y forman parte de la Tecnoestructura, en oportunidades surgen Staff de una clase diferente para suministrar diversos servicios internos son los llamados Staff de Apoyo y, finalmente, toda organización posee una Ideología o Cultura que abarca sus tradiciones y creencias distinguiéndola del resto de las organizaciones e infundiendo vida al esqueleto de su estructura.(Minzberg, H. 1975 p.112-113)

Las organizaciones sociales se clasifican en Organizaciones de carácter Público y Organizaciones de carácter Privado. El criterio diferenciador consiste en que las organizaciones públicas son personas jurídicas enmarcadas dentro de la estructura general del Estado y la forma jurídica adoptada por la entidad es originaria de derecho público; por el contrario, las organizaciones privadas o no estatales son personas jurídicas creadas por los particulares y que permanecen bajo el control de éstos, donde la forma adoptada por la entidad es originaria de derecho privado y no sometidas al control de tutela ni accionario del Estado, aún cuando sí, al control público o económico de orden general.

Por encontrarse la Unidad de Análisis objeto de estudio en una Organización de carácter público, se hará referencia a los siguientes conceptos:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Brewer, A. (1984), la define como:

"...el conjunto de órganos e instituciones para el cumplimiento de determinados fines Estatales. La misma abarca, no sólo a los órganos administrativos nacionales sino también a los estadales y municipales; y dentro de las nacionales, no sólo a los que forman parte del Ejecutivo Nacional en sentido clásico, sino también a todas las administraciones nacionales que tienen autonomía funcional y a la Administración Nacional descentralizada funcionalmente". (p.20)

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DESCENTRALIZADA.

El autor anterior señala:

" En efecto, a nivel nacional, la Administración Pública Central es la que corresponde a la República, como persona político - territorial, y está constituida por la Presidencia, las oficinas centrales de la Presidencia y los Ministerios, y la Administración Descentralizada sería la integrada, entre otros entes, por los Institutos Autónomos". (p.48)

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA (CONAC).

La Ley del Conac (1975), establece lo siguiente:

Art.1: "La presente Ley tiene por objeto establecer los principios rectores de la política cultural del Estado, política dirigida fundamentalmente al estudio, planificación, coordinación y ejecución, en el campo de las humanidades, las artes y las ciencias sociales, principalmente en sus manifestaciones no escolarizadas. A tal efecto se crea el Consejo Nacional de la Cultura como Instituto Autónomo adscrito a la Presidencia de la República, con personería jurídica y patrimonio propio".

El CONAC en tanto que constituye una organización, cumple con las características distintivas de todo sistema abierto, forma parte de la Administración Pública y posee una estructura organizativa propia. En relación a este último aspecto y de acuerdo al Manual de Normas y Procedimientos del CONAC (1993) el Instituto comprende en su estructura cuatro niveles diferenciados con sus respectivas unidades adscritas:

1) NIVEL SUPERIOR:

1.1. Consejo

1.2. Secretaría del Consejo

1.3. Directorio

1.4. Presidencia

1.5. Dirección General

1.6. Oficina de Seguimiento, Evaluación y Control de las Áreas Artísticas

2) NIVEL DE ASESORÍA Y DE APOYO

2.1. Oficina de Consultoría Jurídica

2.2. Oficina de Información y Publicidad

2.3. Oficina de Planificación Sector Cultura

- 2.3.1. Centro de Documentación
- 2.3.2. Dirección de Planificación e Investigación
- 2.3.3. Dirección de Presupuesto
- 2.3.4. Dirección de Organización y Sistemas

2.4. Apoyo Docente

2.5. Centro Latinoamericano y del Caribe para el Desarrollo Cultural (CLACDEC)

2.6. Dirección General Sectorial (D.G.S) de Administración y Servicios

2.7. Oficina de Personal

2.8. Oficina de Contraloría Interna

3) NIVEL DE COORDINACIÓN

3.1) Dirección General Sectorial de Proyectos

3.2) Dirección General Sectorial de Desarrollo Regional

3.3) Oficina de Relaciones Internacionales

4) NIVEL SUSTANTIVO

4.1) Dirección General Sectorial de Artes Auditivas

4.2) Dirección General Sectorial de Artes Visuales

4.3) Dirección General Sectorial de Cine, Fotografía y Videos

4.4) Dirección general Sectorial de Danzas

4.5) Dirección Genera Sectorial de Literatura

4.6) Dirección General Sectorial de Museos

4.7) Dirección General Sectorial de Patrimonio Cultural

4.8) Dirección General Sectorial de Teatro

5) ENTES TUTELADOS

Por ser de interés a efectos del presente trabajo, se describirá brevemente el objeto de algunas Unidades representadas en el Nivel de Asesoría y Apoyo dado que en él se encuentra inserta la Unidad de Estudio considerada para la realización de la investigación y otras, cuya actividad se relaciona directamente con las funciones desempeñadas por la citada Unidad.

A) Oficina de Planificación Sector Cultura

Realizar los estudios y diagnósticos necesarios para la formulación de políticas culturales nacionales y su vinculación con las políticas de desarrollo del país; la instrumentación de las mencionadas políticas a través de planes de largo, mediano y corto plazo; formular, dirigir y controlar los programas de organización y sistemas del CONAC a fin de lograr perfeccionar su funcionamiento; coordina, controla y evalúa el Presupuesto - Programa, Plan Operativo Anual y Memoria y Cuenta del Organismo; instituir mecanismos de coordinación cultural, interprogramáticas e interinstitucionales para el racional y efectivo cumplimiento de la estrategia y de los planes culturales del sector en su conjunto y, para la optimización de los recursos e infraestructura existentes en el cumplimiento del desarrollo cultural.

a) Dirección de Planificación e Investigación

Establecer y formular la metodología y estrategias a corto, mediano y largo plazo a fin de elaborar los planes de desarrollo de la acción cultural del Estado Venezolano y elaborar planes y programas ejecutados por el CONAC emanados de las Máximas autoridades; establecer los Objetivos de la Institución de acuerdo a lo previsto en los Planes de la Nación y desarrollar

directa e indirectamente las investigaciones indispensables en la formulación y reformulación de las políticas y planes culturales.

b) Dirección de Presupuesto

Elaborar y formular el Anteproyecto y Proyecto de Presupuesto - Programa del CONAC con la participación de las distintas Direcciones que conforman el organismo, de manera que permita una adecuada asignación de recursos financieros tendientes a dar cumplimiento a las metas programadas en base a criterios de objetividad que aseguren la adecuada racionalización del gasto.

c) Dirección de Organización y Sistemas

Diagnósticar, planificar, desarrollar e implementar estructura, funciones, sistemas, métodos, normas y procedimientos a fin de garantizar una Organización armónica, coherente y funcional para la consecución de los Objetivos organizacionales; y diseñar, controlar y normalizar en forma permanente los formularios y demás instrumentos de diseño, medios de orientación, de dirección, de ejecución y de verificación, que se realicen en las diferentes dependencias del organismo a fin de llevar a cabo de la manera más idónea la Misión del CONAC.

B) **Dirección General Sectorial de Administración y Servicios**

Dirección a la cual está adscrita la División de Contabilidad la cual constituye la Unidad de Análisis de esta propuesta de Rediseño y Aplicación de Control de Gestión. Es creada con el objeto de coordinar, planificar, diseñar, supervisar, dirigir y controlar las actividades financieras, contables y administrativas del CONAC; ejecutar el presupuesto de gastos de las dependencias; adquirir y administrar los suministros; instrumentar la ordenación de pagos y la provisión de servicios generales, registrar las operaciones contables del organismo de acuerdo con las disposiciones jurídicas que regulan la materia a fin de asegurarle al CONAC la idoneidad en la prestación de los servicios administrativos, financieros y contables.

De acuerdo con el objeto de la D.G.S. de Administración y Servicios le están adscritas determinadas Unidades que realizan actividades específicas, la acción mancomunada de las mismas pretende la consecución de los Objetivos planteados por dicha Dirección, las citadas Unidades son las siguientes:

a) División de Habilitaduría

Materializar la ejecución de los pagos previo cumplimiento de determinados requisitos administrativos consolidados en la documentación soporte del pago a realizar; llevar un estricto control sobre los pagos realizados a los entes subsidiados, al personal, proveedores y cualesquiera otros ordenados por el Director de Administración; determinar y controlar la disponibilidad real de los Activos Circulantes: Caja y Bancos para dar curso a los pagos; supervisar los cheques en custodia; ordenar la anulación de cheques y de aquellos oficios que autorizan los pagos por transferencia bancaria cuando sea pertinente u ordenar su reactivación de acuerdo con los requisitos administrativos establecidos para ello.

b) División de Bienes y Servicios

Gestionar los trámites pertinentes para la celebración de contratos de obras y servicios; vigilar y supervisar el cumplimiento de las cláusulas contempladas en dichos contratos; atender las solicitudes de reparación, provisión o instalación de los bienes necesarios para el normal desempeño de las actividades del organismo y asegurar el suministro adecuado de servicios básicos tales como: electricidad, teléfono, limpieza y agua; colaborar con la División de Compras al realizar las evaluaciones perceptivas

de los bienes adquiridos; registrar y controlar la cuantía y calidad de los bienes que se encuentran en las distintas depencias del CONAC; recibir, distribuir y emitir la documentación manejada en el área de Correspondencia tanto a nivel interno como externo al organismo y solicitar ante las Unidades respectivas la cancelación de los pagos por los servicios prestados al CONAC.

c) División de Compras

Gestionar los trámites necesarios para la adquisición de bienes tangibles, proceso que incluye: evaluar las ofertas realizadas por los proveedores en términos de costos, calidad y oportunidad favorables al organismo; satisfacer las necesidades de materiales y equipos de acuerdo con las distintas solicitudes realizadas por las unidades del Conac; proponer a los proveedores más aptos ante el Comité de Licitación cuando se decida llevar a cabo el proceso de compras por ésta vía, y remitir la documentación necesaria a las unidades competentes a fín de efectuar los pagos surgidos en virtud de las compras así como el registro del bien en el sistema de Activos Fijos si fuere el caso.

d) **División de Contabilidad**

Unidad de Análisis de la presente propuesta de Rediseño y Aplicación de Control de Gestión, se caracteriza por desempeñar las siguientes funciones:

1. Ejecutar las operaciones presupuestarias computarizadas en sincronía con los lineamientos emanados de la Dirección de Presupuesto

2. Realizar las operaciones contables manuales y computarizadas previo análisis de la información recibida y generada en el resto de las Unidades que conforman la estructura del CONAC de acuerdo a los principios y normativas vigentes en materia contable.

3. Mantener en custodia los documentos registrados y almacenados adecuadamente a través del Área de Archivo.

4. Emitir periódicamente y a solicitud de las partes interesadas la información contable y presupuestaria requerida por las Unidades del CONAC, usuarias de dicha información.

5. Emitir periódicamente los Informes Financieros del CONAC y remitirlos a las Autoridades del organismo así como a las Entidades y Órganos del Estado que exijan dicha información.

6. Asesorar presupuestaria y financieramente a las Unidades usuarias de la información contable.

7. Garantizar que la D.G.S. de Administración y Servicios cuente con información oportuna, pertinente y veraz que contribuya a la evaluación de su gestión propia y la del organismo.

8. Lograr un alto grado de motivación y mística en el personal tal, que permita cumplir a cabalidad con la Misión, Objetivos y Metas de la División.

9. Asegurar la correcta ejecución y control del Presupuesto de Gastos para los diferentes Programas existentes en el CONAC.

10. Supervisar las operaciones que se llevan a cabo en el Área de Informática y decidir los cambios que pudieran generarse en esta materia a fin de satisfacer óptimamente la demanda de información requerida por los usuarios.

C) Oficina de Personal

Organizar, coordinar y dirigir el sistema de Administración de los Recursos Humanos del CONAC; vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas que regulan esta materia; asesorar a las Máximas Autoridades en todo lo concerniente al área de Recursos Humanos; dialogar e intercambiar información en materia de personal con las organizaciones sindicales así como participar en el convenimiento de las cláusulas contenidas en las contrataciones colectivas y atender las solicitudes informativas requeridas por las Unidades, empleados y órganos externos al CONAC con competencia para exigirla.

D) Contraloría Interna

Cumplir con los mandatos emanados de la Contraloría General de la República a través del control, vigilancia y fiscalización de los bienes, formulación y ejecución del presupuesto, las operaciones contables y financieras, el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos; así como también coordinar, controlar y ejecutar todas las acciones relativas a la apertura de las averiguaciones administrativas a funcionarios públicos y particulares que tengan a su cargo o intervengan en la administración,

manejo y custodia de los bienes del CONAC, que hayan incurrido en actos, hechos u omisiones a una disposición legal o reglamentaria.

ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

El CONAC es un Instituto Autónomo sin fines de lucro, así lo señala la Ley Orgánica de Régimen Presupuestario al determinar que los Institutos Autónomos deben acatar las disposiciones en ella contenidas; una de sus disposiciones hace alusión al llamado Equilibrio Presupuestario (Art.3) donde el monto total de los gastos no podrá exceder el monto total de los ingresos percibidos, en una ecuación definida así: I - G = 0.

La organización centro del presente trabajo investigativo puede entonces, ser considerada bajo las características de las organizaciones Nonprofit o sin ánimo de lucro. Según Mallo, C. (1995) una organización Nonprofit es aquella: ..."cuyo objetivo es distinto a la obtención de un beneficio para sus propietarios. Generalmente su objetivo consiste en facilitar servicios". (p.28). Entre sus características se observan, continúa el autor:

1. Las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a la prestación de mejores servicios con los recursos disponibles.

2. El éxito de este tipo de organizaciones se mide primeramente por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos. Básicamente el éxito se mide por su contribución al bienestar público.
3. Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es más vago y menos susceptible de medida que el beneficio, resulta más difícil medir el rendimiento en una organización Nonprofit.
4. A efectos de la prestación del servicio, sus directivos deben asegurar que el uso de los recursos sea de manera eficaz y eficiente.
5. Una organización Nonprofit debe recibir fondos, a través de sus ingresos o de otras fuentes, que sean al menos iguales a sus gastos.
6. Tienen diferente consideración legal e impositiva
7. Son importantes las influencias políticas.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO

Acto mediante el cual se utilizan unos datos (inputs) y son manejados y administrados para producir una información (outputs). Según Sean, J. (1992):

Un sistema está formado por varias actividades o procesos. Un proceso puede contener varios procesos en pequeña escala, así se da la jerarquía de los procesos, éstos llegan a descomponerse de tal forma que manifiestan los procedimientos inmersos en el sistema. Los procesos están compuestos por procedimientos y son ejecutados por personas o dispositivos que utilizan datos, los transforman y producen una información. (p.181 y 193)

ADMINISTRACIÓN

Según Welsch, G. (1990) el concepto de Administración es el siguiente:

"...puede definirse como el proceso de fijar las metas de la organización y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y de capital" (p.1)

PROCESO ADMINISTRATIVO

El autor anterior extiende su explicación al referirse al Proceso Administrativo:

"Consiste en el ejercicio de una serie de actividades por parte de la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planificar, organizar, suministrar el personal y administrar los recursos humanos, dirigir y controlar". (p.2)

Cuando se habla de la función administrativa, necesariamente, tenemos que entender que esta actividad por su naturaleza y objetivos tiene una doble dimensión: la que resulta de organizar, coordinar y controlar las relaciones hombres - recursos para el desempeño de las funciones y tareas, que se expresa en la división técnica del trabajo y obedece a una racionalidad meramente técnica y, la que resulta de organizar, coordinar y controlar las relaciones entre los hombres para la toma de decisiones y obedece a una racionalidad esencialmente política.

Por otra parte, cabe agregar, que la incorporación de la informática y la electrónica a la operacionalización de los sistemas administrativos, han acelerado el desarrollo de nuevos enfoques sobre la Administración, existiendo una mayor fluidez de la información, facilitando el desarrollo del proceso de toma de decisiones a nivel Directivo y Técnico, favoreciendo la descentralización y la delegación de funciones, generando estructuras organizativas más flexibles a la par que aumenta su capacidad de respuesta, fortaleciendo la eficacia y eficiencia organizacionales y pasando la Planificación y el Control estratégicos a ser funciones indispensables, ejes de la actividad administrativa.

EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer o adoptar o rechazar una actitud. Una sana toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Como proceso involucra ciertas etapas que pueden resumirse como sigue:

- Reconocer un problema.

- Identificar alternativas, las cuales provienen del esfuerzo sistemático por determinar las opciones disponibles, restringidas quizás, por el factor tiempo y los recursos monetarios.

-Escoger un criterio, en base al cual se evaluarán las alternativas tales como, calidad de servicio, productividad, utilidad o cualquier otro que pudiera resultar significativo.

- Considerar preferencias de riesgo, se toma en cuenta el punto hasta el cual la Dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa.

-Evaluar alternativas, a la luz del menú de opciones, el criterio establecido y las preferencias de riesgo, se determina el resultado final asociado a cada alternativa.

- Elegir la mejor alternativa, la evaluación de alternativas en conjunto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas organizacionales, tiene como resultado la elección de una alternativa.

-Implantar el curso de acción seleccionado, se implantan las acciones necesarias para llevar a cabo la alternativa escogida. Ninguna decisión será eficaz a menos que se ejecuten acciones eficaces que la conviertan en realidad. (Welsch, G. 1990 p.6).

LA PLANIFICACIÓN

Según Ander Egg, E. (1991) :

"Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí, que previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de los medios y recursos escasos o limitados". (p.7)

Racionalidad la define en función de la utilización que se hace de recursos escasos para lograr la máxima utilidad posible, y organizar es el proceso mediante el cual el empleado y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la organización, consiste en dividir el

trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

Puede decirse así mismo que la Planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que:

a) Suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va actuar, expresada en un Diagnóstico.

b) Procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una situación inicial por otra llamada situación objetivo (a la que se quiere llegar).

c) Sienta las bases para una toma racional de decisiones (resolución de preferencias alternativas) que se traducen en una serie de acciones y actividades que procuran alcanzar determinadas metas y objetivos.

Welsch G. (1990) señala lo siguiente:

> **"Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende a) establecer los objetivos organizacionales b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir las deficiencias existentes". (p.3)**

De tal forma que la Planificación ha de constituir la herramienta gerencial necesaria para efectuar el Rediseño del Sistema de Contabilidad y Aplicación del Control de Gestión planteado en el presente trabajo investigativo, tomando en cuenta que desde las acciones de la vida cotidiana personal hasta las prácticas sociales e institucionales, es fácil constatar el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos. Para resolver esta situación es necesario realizar un diagnóstico sobre la realidad en la que se va actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Sallenueve, J. (1994):

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo". (p.173)

Es un proceso basado en el análisis permanente tanto del entorno como del ambiente interno de la organización, que permite prever situaciones futuras y adaptar a la organización para dar respuestas. Una de sus características más resaltantes es que concibe a la organización como un

sistema abierto y flexible donde se requiere de la estrategia y la táctica para disminuir la incertidumbre y luego esa incertidumbre disminuida puede ser manejada con normas y procedimientos.

El concepto de estrategia y de plan está ligados indisolublemente, tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo. La estrategia, se entiende como el conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que el dirigente utiliza para elaborar la acción Organizacional. Constituye la esencia de la Planificación Estratégica, y establece una acometida o vía de acción acordada por la organización para la consecución de su misión y alcanzar los fines señalados en orden a un mejor desempeño, mantenimiento y progreso de las políticas convenidas.

La Planificación Estratégica subyace en el manejo del cambio, y el cambio atañe a tres aspectos de la gerencia integral: estrategia, estructura y cultura. Se puede resumir el enfoque estratégico en tres preguntas fundamentales: ¿dónde estamos?, ¿Adónde queremos ir? y ¿cómo llegar allá?. Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas con el respectivo estudio de los factores externos e internos que dicho análisis conlleva, y la tercera pregunta indica que se debe tomar una decisión. Sus componentes son:

La Misión, representa el primer paso del proceso de Planificación Estratégica y es la expresión clara de cuáles son los propósitos fundamentales y la razón de ser de la organización.

La Visión es un futuro realista verosímil y atractivo para la organización, es la articulación de un destino hacia el cual debe orientarse la organización, establece una orientación clara pero sin especificar cómo llegar al objetivo.

Los Objetivos son los fines que la organización como un todo espera lograr de manera de cumplir con su misión, por lo que representan el estado o posición deseada en el futuro. Lo que se va a realizar para alcanzar la situación deseada debe quedar claramente determinado y bien definido a través de los objetivos. Deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, realizables, congruentes y jerárquicos.

Las Políticas, a través de las cuales se especifican los criterios para la toma de decisiones que facilitarán la gestión administrativa de la organización.

EL CONTROL

Como fase del proceso administrativo, controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Implica el establecimiento de metas y normas, comparar el desempeño medido contra normas y metas establecidas, reforzar los aciertos y corregir las fallas.

CONTROL ADMINISTRATIVO.

Según Arias, R. y Otros (1995). se define como:

"Aquel realizado por los órganos internos de la propia administración, como las oficinas de Control Interno, o por los organismos externos, paralelos o independientes, como la Contraloría General de la República, a los cuales corresponde ejercer la fiscalización sin forma de juicio y por la vía de oficio, es decir que puede realizarse por voluntad de los propios organismos de control". (p.61).

El CONTROL INTERNO

Definido por Barboza, O. (1994) como:

"El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, para que,

formando parte del ciclo administrativo, garantice razonablemente que todas las actividades, operaciones, actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las leyes, dentro de las políticas prescritas y los objetivos y metas programados". (p.42)

El citado autor, señala que el control de gestión deriva del control interno al afirmar lo siguiente: "...el control interno y su derivación en control de gestión (una suerte de sinergia del control) se convierten hoy por hoy, en agentes de una cultura de lo público". (p.8)

Es importante resaltar, las bases sobre las cuales debe operar y los objetivos que debe poseer el control interno y por consiguiente, el control de gestión, continúa exponiendo el autor Barboza:

"Incuestionable, que el Control Interno, en orden a contribuir a la necesaria reorganización de las instituciones públicas, en su más grueso perfil debe constituirse en:

- **El plan de la organización**
- **Un conjunto estable de medidas y procedimientos**
- **La salvaguarda de los bienes y recursos de las entidades**
- **Garantía de exactitud de la información**
- **El promotor de la eficacia de las operaciones**
- **El estímulo para la observancia de las políticas institucionales**

En cuanto a los objetivos, se reconocen, entre otros:

- **Garantizar la eficacia, eficiencia y economía de todas las operaciones**
- **Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de su misión**
- **Comprobar la veracidad de los Informes y Estados Financieros**

- **Estimular la eficiencia del personal**
- **Salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos de la entidad". (p.45-46)**

CONTROL DE GESTIÓN

Arias, R. y Otros (1995), señala:

"Es aquél que tiene por objeto verificar y evaluar la forma cómo los servicios públicos han realizado su actividad, que la misma sea cónsona con las decisiones, planes y programas establecidos, es decir, determinar si la Administración ha logrado el cumplimiento o no de los objetivos y metas previamente trazados con la inversión de los recursos y bienes puestos a su servicio". (p.63)

Según López Camp, J. (1992), puede distinguirse dos tipos de Controles fundamentales a saber:

El Control Estratégico:

"Es el proceso a través del cual los directivos públicos pretenden influir sobre otras personas y factores de la organización, o incluso externos a ella, para conseguir los objetivos previstos. Su finalidad es tener informado al gestor público de la evolución de los factores externos a la organización y del funcionamiento de todas las unidades, directa o indirectamente implicadas en la consecución de sus objetivos, y alertarle cuando haya desvíos, según las estrategias previstas, para tomar medidas correctoras". (p. 30).

El Control de Gestión:

"Consideramos al control de gestión únicamente el control de la ejecución, el cual se entiende como el proceso que se sigue para asegurar que unas actividades concretas se realizan con eficiencia y eficacia. Se basa en la información directa aportada por un sistema de indicadores. La fijación de criterios para el control se deduce de las propias actividades. Es un proceso en el que intervienen, principalmente los responsables de las actividades". (p.30). . "el sistema de Control de Gestión, incluirá tanto el control de la ejecución, orientado a como se llevan a cabo los programas públicos, como la evaluación final de las actuaciones públicas, en este caso centrado en los resultados de los programas públicos". (P.27).

Cabe destacar, lo que el autor Barboza, O. (1994), reflexiona al referirse a la implantación del Control del Gestión en las Instituciones Públicas:

No menos urgente, la aplicación del Control de Gestión debe contribuir y acentuar el orden contable de las finanzas estatales, que posibilite una evaluación certera de la gestión y el manejo financiero. (p.50)

Por otra parte, entre los Instrumentos del Control de Gestión, se tienen los siguientes:

El Presupuesto: es el plan de acción más concreto que, una vez aprobado por los Órganos competentes, sirve de base de comparación para el control de gestión.

Contabilidad Financiera: que realiza una síntesis con un elevado nivel de agregación y con una estructura muy formalizada de las principales variables implicadas en el resultado periódico.

Auditoría Externa: que consiste en la verificación, comprobación y revisión e los estados contables, realizada por expertos profesionales externos, independientes de la organización auditada, que emiten su opinión sobre la fiabilidad y racionalidad de la situación económico - financiera y resultados expresada en el Balance, Cuentas de Resultados y Memoria, aprobados por los órganos de la administración de la entidad.

Contabilidad de Gestión: que analiza continuamente los orígenes y las causas de los resultados, desglosados en los costos correspondientes a cada ingreso. Comparación con el Presupuesto, permite alto nivel de aprendizaje y mejoras.

Auditoría y Control Interno: constituye el conjunto de métodos e instrucciones de procedimientos que tiene por objeto salvaguardar los activos, asegurar la fiabilidad y exactitud de la información y registros contables, prevenir la posibilidad de fraudes y promover la eficacia de la gestión. (Mallo, C. y Merlo, J. 1995 p.25)

CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN

Considerado como aquél Control que se aplica a una organización vista como sistema total, donde subyacen distintos subsistemas que forman parte de un sistema más amplio. Illescas, F.(1995) agrega:

> **... "los Manuales de Organización no clarifican suficientemente la manera en que los individuos coordinan sus trabajos, su comunicación e interdependencia. En definitiva falta una visión de la red de subsistemas que enlazan cada órgano con el resto, sus interrelaciones ("interfaces"), que contribuyen o dificultan el funcionamiento de una organización". (P.11).**

De todo lo expuesto con respecto al Control de Gestión, es importante resaltar que la propuesta del presente trabajo investigativo integra los dos aspectos característicos de dicho Control, según se expone al citar a los autores que tratan la materia:

A) Su interés se centra en el control de la ejecución, esto es, en el estudio y análisis de los procesos que se realizan en un área específica Organizacional para el correcto establecimiento de Índices capaces de medir y aportar información para el perfeccionamiento de los mismos, con intención de alcanzar y mantener altos niveles de productividad a la par que se cumple con la misión establecida para el área en cuestión. El área o unidad objeto del presente estudio y donde se aplicará el Control de Gestión es la División de Contabilidad del CONAC.

B) La aplicación del Control de Gestión en la División de Contabilidad permitirá a su vez, el cabal cumplimiento de una las principales funciones de la Contabilidad, ser instrumento para la evaluación de la Gestión Organizacional, ya que si se controlan los procesos que se ejecutan en el área, no cabe duda que la generación de la información contable, financiera y presupuestaria gozará de oportunidad y mantendrá la fiabilidad necesaria para la toma de decisiones Estatal e Institucional.

INDICADORES

Según López Camp, J. (1992):

"Un indicador es una magnitud asociada a una actividad, a un proceso, a un sistema, que permite por comparación con los estándares, evaluar periódicamente las unidades de programación. Los indicadores tienen que medir las actividades realizadas, los resultados obtenidos y los recursos utilizados; su comparación con los estándares debe permitir identificar alguna de las siguientes condiciones: calidad, cantidad, tiempo, costo". (p.56)

El Autor anterior además comenta lo siguiente:

Según la naturaleza del objeto a medir, se distinguen los siguientes tipos de Indicadores: de Resultados, de Proceso, de Estructura y Estratégicos. Los Indicadores de Proceso son también llamados de

Actividades, de Eficacia, de Sistema o de Outputs Intermedios, miden la cantidad, calidad y eficiencia de las actividades realizadas; se utilizan cuando para mejorar la gestión, se conoce directamente el funcionamiento de las actividades y procesos, son aplicados por los gestores y responsables directos de dichas actividades y procesos y por los responsables jerárquicos de las unidades de las que dependen los procesos y proyectos. (p.67-69)

Agrega Barboza, O. (1994):

"Los instrumentos analíticos del Control de Gestión no se agotan en los indicadores cuantitativos sino que se potencian con indicadores de carácter cualitativo que permiten incorporar la heterogeneidad, tener en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno Organizacional y evaluar con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de los administradores públicos". (p.55)

ESTÁNDAR DE GESTIÓN

Illesas, F. (1995):

... "el estándar de gestión es un valor de referencia para la acción. Como tal, forma parte del conjunto de reglas y valores que la organización postula para poder conducirse y orientarse. Se presenta como un compromiso entre la media y el ideal, como un intermedio entre lo que se quiere y lo que se puede". (p.48)

EFICACIA

Según Mallo, C. y Merlo, J. (1995), la eficacia consiste en:

"...el grado en que los outputs (resultados del proceso) actuales del sistema se corresponden con los outputs deseados". (P.2).

Para Barboza, O. (1994), la eficacia es:

"Es el análisis de la oportunidad conque las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o prestación de servicios, logran sus resultados, así como la relación que éstos guardan con sus objetivos y las metas que sus organismos de dirección les definen para un período determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad". (p.55)

EFICIENCIA

Para Mallo, C. y Merlo, J. (1995) : "se define como el ratio entre outputs e inputs actuales"(p.2)

Para Barboza, O. (1994):

"Consiste en el exámen de los costos conque las entidades públicas encargadas de la producción de los bienes y/o la prestación de los servicios alcanzan sus objetivos y resultados. Este estudio, debe

verificar, que en igualdad de condiciones de calidad, unos y otros se obtengan al mínimo costo". (p.56).

EFECTIVIDAD.

Katz, D. y Kahn, R. (1986), señalan:

"...el criterio de eficiencia constituye un aspecto importante de la efectividad Organizacional. Se ha definido la efectividad Organizacional como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema, y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, los insumos que necesita". (p.184)

PRODUCTIVIDAD

Según Welsch, G.(1990):

"Consiste en la medición del rendimiento real con respecto a las metas planificadas"..."En las organizaciones de servicio también se emplean planes tácticos que especifican los estándares de rendimiento, miden los resultados reales y preparan informes de desempeño por áreas o centros de responsabilidad, en los que se analizan desviaciones respecto al desempeño planificado". (p.594)

CALIDAD

Mallo, C y Merlo, J. (1995), especifica que:

"Operativamente, un producto de calidad es un producto que satisface las expectativas de los clientes. Cuando lo expertos en calidad hablan de mejorar la calidad, quieren decir que hay que reducir la incidencia a la no-conformidad por parte de los clientes". (p.35)

LA GERENCIA

LAS FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El éxito Gerencial depende del ejercicio de significativas responsabilidades directivas denominadas colectivamente funciones administrativas, las cuales están insertas en el Proceso Administrativo antes expuesto: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar, el ejercicio de las mismas tiende a asegurarle a la organización su eficiencia y supervivencia.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El papel de la Gerencia es fundamental para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Una de las funciones a ser ejercida por todo Gerente es de motivar y comprometer a las personas (de igual nivel,

superiores, subordinados y no subordinados) o grupos de personas para contribuir voluntaria y armónicamente a la consecución de los Objetivos planteados, se trata del ejercicio de un liderazgo efectivo para que el circuito productivo se desarrolle de manera óptima. Para guiar la influencia interpersonal, es indispensable el establecimiento de un proceso comunicacional positivo que fomente y articule las relaciones hombre-trabajo. La influencia sobre los colaboradores en los procesos debe estar fundamentada en la utilización de prácticas gerenciales para estimular las conductas deseadas tales como: proactividad, persuasión, inteligencia y una sana toma de decisiones, todo lo cual le permitirá legitimarse en su desempeño.

DOMINIO DE LA INFORMACIÖN

Todo Gerente precisa el manejo de información oportuna, pertinente y veraz que contribuya a incrementar su cúmulo de conocimientos así como a disponer de la materia prima necesaria para la elección y ejecución de alternativas que le permitan tomar las decisiones más certeras y oportunas en un ámbito donde el proceso decisional suele ser reiterativo y con multiplicidad de variables.

CULTURA

La Cultura Organizacional está ligada a su historia, a la personalidad de sus miembros más destacados, al estilo de comportamiento, los valores y las preferencias de las personas que la conforman. Los valores son importantes al estudiar el comportamiento Organizacional porque ponen los cimientos para la comprensión de las actitudes y la motivación, entendiendo que las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos y acontecimientos. Los Gerentes suelen contribuir a una sana cultura corporativa cuando empiezan por difundir de manera comprensible la Misión, Objetivos y Metas organizacionales, cuando empiezan a liderizar en pro del desempeño eficiente, cuando se logra el compromiso de los miembros de la organización, cuando se controlan las variables negativas que pudieran perjudicar la consecución de resultados óptimos. Los Gerentes aportan valor en la creación de culturas y suelen ser moldeadores de comportamientos en favor de la efectividad Organizacional.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Todo cambio significativo dentro de un sistema social implica una transición, al menos provisional, desde un estado de equilibrio hacia un estado de desequilibrio, con la esperanza de encontrar un nuevo estado de

equilibrio más satisfactorio. La Gerencia, frente a este suceso, debe diseñar la estrategia a seguir, en muchas ocasiones incluso personalizada, para vencer las resistencias cuando decida incluir cambios a nivel Organizacional.

CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL Y PRESUPUESTO PÚBLICO

Según Arias, R. y Otros (1995):

"La Contabilidad Gubernamental se concibe como un sistema, es decir, como un todo organizado a la consecución de ciertos objetivos, es instrumento insustituible de información permanente y oportuna. Dichos objetivos son:

- **Conocer el valor de las rentas, recursos, gastos, inversiones y demás transacciones financieras de la Nación**
- **Ejercer un apropiado y eficiente control sobre la administración de esos bienes, gastos e inversiones**
- **Permitir la Toma de Decisiones a la Gerencia Administrativa Pública**

Los sistemas de Contabilidad Gubernamental están diseñados para permitir el registro de tales transacciones de acuerdo a un conjunto de normas, principios y procedimientos establecidos y presentar resultados periódicos de las mismas, mediante balances y demás informes financieros que muestren la situación y los cambios que se producen en el Patrimonio de la Nación.".(p.152)

Según la Asociación Venezolana de Presupuesto Público (1995):

"Debe concebírselo como un sistema mediante el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución, controla y evalúa la producción pública (bien o servicio) de una institución, sector o región en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes de la Nación. La técnica presupuestaria debe incluir, en forma expresa, todos los elementos de la programación (objetivos, metas, volúmenes de trabajo, recursos

reales y financieros) que justifiquen y garanticen el logro de los objetivos previstos. Así concebido el presupuesto se constituye en un excelente instrumento de gobierno, de administración y de planificación". (p.94)

PLAN ÚNICO DE CUENTAS

Según la quinta versión del Plan Único de Cuentas publicada por la Oficina Central de Presupuesto (OCEPRE, 1998):

Es un clasificador de partidas que debe emplearse en la formulación, ejecución y control del Presupuesto del Sector Público, de uso obligatorio por parte de los órganos ejecutores y entes sujetos a la Ley orgánica de Régimen Presupuestario. Está integrado por siete grandes grupos de cuentas, a saber:

1.00.00.00.00 ACTIVOS

2.00.00.00.00 PASIVOS

3.00.00.00.00 RECURSOS

4.00.00.00.00 EGRESOS

5.00.00.00.00 RESULTADOS

6.00.00.00.00 PATRIMONIO

7.00.00.00.00 CUENTAS DE ORDEN

Posibilita entre otros, el cumplimiento de los siguientes objetivos:

1. Registro por partida simple y por partida doble, de toda transacción económica y financiera.

2. Interrelaciona y presenta la información presupuestaria y contable sobre bases homogéneas y confiables, facilitando la integración de los sistemas de administración financiera del Estado.

3.Posibilita el tratamiento computarizado de los datos.

4.Hace posible el seguimiento periódico de la ejecución presupuestaria de pagos, inversiones y de crédito público.

5.Permite el seguimiento efectivo del plan anual operativo y el manejo de las políticas fiscales y monetarias. (p.4)

LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD DEL CONAC COMO SISTEMA INTEGRAL

La División de Contabilidad es un sistema integral por cuanto la diversidad y complejidad de procesos y la multiplicidad de variables y relaciones existentes así la definen, se encuentra formando parte a su vez de un sistema más amplio, ocasionando que la dinámica de los procesos y la vinculación entre las variables involucradas determinen un complejo centro multidimensional de procesos. Como todo sistema abierto toma inputs del

medio ambiente, los transforma y genera productos, dispone entonces, de una estructura, de recursos humanos, de recursos monetarios, de una Misión, de unos Objetivos, de una Visión, es un sistema que toma en cuenta que los resultados o productos generados deben satisfacer a los clientes. Se relaciona con una serie de subsistemas resultando la interdependencia, de tal forma que buen funcionamiento de los mismos y del sistema del que forman parte, queda definido por el buen desempeño de cada uno de ellos aunado al valor agregado que aporten al actuar en conjunto. La visión integral juega papel importante para la efectiva comprensión de cualquier sistema objeto de estudio.

EL MARCO LEGAL

La Administración Pública Descentralizada y por tanto el CONAC está sujeto a un conjunto de leyes importantes, entre las que se mencionarán aquellas más significativas a efectos del presente trabajo, citándose al mismo tiempo, algunas normas que validan el estudio a realizar y que en su conjunto amparan la formulación de los Indicadores de Gestión, la tenencia de adecuados sistemas de información computarizados y la producción de información contable, útil para la toma de decisiones, confiable y oportuna.

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN PRESUPUESTARIO

Artículo 1: "La presente Ley establece los principios y normas básicos que regirán el proceso presupuestario de los organismos del Sector Público, sin perjuicio de las atribuciones que, sobre control externo la Constitución y las Leyes confieren a los órganos de la función contralora".

Artículo 54: "Los Proyectos de Presupuesto de los Institutos Autónomos serán elaborados conforme a las instrucciones que dicte la Oficina Central de Presupuesto y deberán presentarse a la misma y a la Oficina Central de Coordinación y Planificación, previa aprobación del organismo de adscripción. Contendrán, además, los Estados Financieros Proyectados, así como toda información económica, financiera y administrativa que se requiera para fines de programación, evaluación y control de su gestión".

Artículo 57: "Los Institutos Autónomos remitirán al organismo de adscripción, la Oficina Central de Presupuesto y la Dirección Nacional de Contabilidad Administrativa, información periódica de su gestión presupuestaria, de acuerdo con las normas que dicte la Oficina Central de Presupuesto".

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Artículo 1: "La Contraloría General de la República, ejercerá, de conformidad con la Ley, el control, la vigilancia y la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como de las operaciones relativas a los mismos."

Artículo 4: " La contraloría podrá comunicarse directamente con todos los organismos, entidades y personas cuyas actividades, operaciones y cuentas estén sujetas a su control, vigilancia y fiscalización, y aquéllos estarán obligados a proporcionar las informaciones escritas o verbales y los libros, registros y documentos que se les requiera".

Artículo 7: "Corresponde a la Contraloría General de la República, evaluar, orientar, coordinar y, en caso necesario, prescribir los sistemas de control interno de la Administración Pública de acuerdo con las entidades respectivas, a fin de que el control fiscal externo se complemente con el que ejerce a administración activa".

Artículo 56: "Los Institutos Autónomos Nacionales están sujetos al control, vigilancia y fiscalización de la Contraloría, salvo que las leyes que los regulen dispongan otra cosa".

Artículo 60: "Los Institutos Autónomos deberán presentar a la Contraloría, dentro del plazo que ésta fije, contado a partir de la fecha de cierre de sus ejercicios, el balance general y un estado de ganancias y pérdidas o de ejecución presupuestaria, según el caso, con el análisis completo de sus cuentas".

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA N° 36100

DE FECHA 4 DE DICIEMBRE DE 1996.

La presente Gaceta hace referencia a los Principios de Contabilidad del Sector Público, los cuales deben ser ampliamente conocidos y aplicados por los Entes del Sector Público, entre los que conviene mencionar los siguientes:

REGISTRO: "Los hechos contables deben reconocerse y registrarse oportunamente, de una sola vez, en orden cronológico, consecutivo, sin que existan vacíos u omisiones en la información..."

PERÍODO CONTABLE: "La situación financiera y los resultados de las operaciones de los entes deben presentarse en forma periódica...La información contable deberá indicar claramente el período a que se refiere".

UNIFORMIDAD: "El registro contable y los Estados Financieros deben elaborarse mediante la aplicación en el tiempo de los mismos principios, políticas, normas y procedimientos de contabilidad, a los fines de que la información sea comparable".

REVELACIÓN SUFICIENTE: "Los Estados Financieros deben contener en forma clara y comprensible toda la información necesaria que exprese los resultados y la situación económica financiera del ente de manera tal que facilite a los usuarios la toma de decisiones pertinentes".

REGISTRO E IMPUTACION PRESUPUESTARIA:

"La contabilidad registrará, de acuerdo con el Plan Único que se prescriba y las normas que al efecto se dicten, la obtención de los ingresos y la ejecución de los gastos autorizados en el presupuesto del

ente público, los cuales deberán imputarse a las correspondientes partidas presupuestarias de conformidad con las normas y criterios que establezca la OCEPRE. Las transacciones presupuestarias de gastos deberán registrarse en la contabilidad por el sistema de partida doble en todas sus etapas, es decir, autorización del gasto, establecimiento del compromiso, reconocimiento de la obligación o gasto causado, ordenación o solicitud del pago y extinción de la obligación. Asimismo, las transacciones relativas a los ingresos deberán registrarse en sus etapas, devengado y recaudado. La contabilidad controlará e informará permanentemente sobre los resultados de la ejecución, comparativamente con las asignaciones presupuestarias.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA N° 5.128

EXTRAORDINARIO DE FECHA: 30 DE DICIEMBRE DE 1996

DECRETO N° 1663: Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República

TÍTULO III: De otras Funciones Generales de Control

Capítulo I: Del Control de Gestión

Artículo 29: "El control de gestión se realizará fundamentalmente a partir de los indicadores de gestión que cada organismo o entidad establezca. Cuando no se hayan establecido, la Contraloría General de la República podrá servirse de los indicadores por ella elaborados, por sector o área susceptible de control".

DECRETO N° 1664: Reglamento sobre la Organización del Control Interno en la Administración Pública Nacional.

TÍTULO I: Disposiciones Generales

Artículo 4: "El sistema de control interno de cada organismo o entidad tiene por objeto promover el acatamiento de las normas legales, salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera y administrativa a fin de hacerla útil, confiable y oportuna, promover la eficiencia de las operaciones, estimular el acatamiento de las decisiones adoptadas y lograr el cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos, en concordancia con las políticas prescritas y con los objetivos y metas propuestos".

TÍTULO II: De la Superintendencia Nacional de Control Interno y Contabilidad Pública.

Artículo 10: "Se crea la Superintendencia Nacional de Control Interno y Contabilidad Pública como órgano responsable de la orientación del control interno y de la dirección de la auditoría interna en las dependencias y organismos de la Administración Pública Nacional. Dicha Superintendencia ejercerá, asimismo, las funciones que la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República confiere al Ministerio de Hacienda en materia de Contabilidad".

Artículo 12: "A la Superintendencia Nacional de Control Interno y Contabilidad Pública...le corresponde:
Dictar las pautas de control interno específicas, por área administrativa, financiera u operacional, o por procesos, oída la opinión de las respectivas contralorías internas.
Velar por la idoneidad de los sistemas de control interno y por el establecimiento de indicadores que permitan la evaluación de la gestión".

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA N° 36229

DE FECHA 17 DE JUNIO DE 1997.

Normas Generales de Control Interno

Capítulo II: Del Control Interno

Artículo 3: "El control interno de cada organismo o entidad...debe orientarse al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Garantizar la exactitud, cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica".

Artículo 8: "Los sistemas de control interno deben ser estructurados de acuerdo a las premisas siguientes:
A los niveles directivos y gerenciales les corresponde garantizar el eficaz funcionamiento del sistema en cada área operativa, unidad organizativa, programa, proyecto, actividad u operación de la cual sean responsables.
El sistema de control interno es parte de los sistemas financieros, presupuestarios, contables, administrativos y operativos del organismo o entidad y no un área independiente, individual o especializada".

Artículo 21: "El supervisor responsable de unidades, programas, proyectos u operaciones, debe comunicar claramente las funciones y responsabilidades atribuidas a cada supervisado, examinar sistemáticamente su trabajo y asegurarse que se ejecute conforme a las instrucciones dictadas al efecto".

Artículo 23: "Todas las transacciones y operaciones financieras, presupuestarias y administrativas deben estar respaldadas con la suficiente documentación justificativa, tomando en cuenta que:

Los documentos deben contener información completa y exacta y archivarse siguiendo un orden cronológico u otros sistemas de archivo que faciliten su oportuna localización, y conservarse durante el tiempo estipulado legalmente".

Artículo 29: "El sistema de contabilidad debe proveer la información necesaria para elaborar, en el tiempo previsto, el balance de comprobación y los estados financieros del organismo o entidad".

Artículo 31: "La máxima autoridad jerárquica del organismo o entidad, deberá garantizar la existencia de sistemas o mecanismos con información acerca del desempeño de la organización, para controlar y evaluar gestión".

Artículo 32: "Con respecto a los sistemas de información computarizados la máxima autoridad jerárquica del organismo o entidad y demás niveles organizativos competentes deberán:

a) Adoptar las medidas que permitan solo al personal autorizado, el acceso y la modificación de los datos y de la información contenidos en los sistemas
b) Asegurar que los sistemas automatizados tengan controles manuales y/o automáticos de validación de los datos a ser ingresados que amparan su procesamiento.
c) Establecer controles para los sistemas administrativos, financieros y técnicos, a los fines de asegurar que los datos procesados y la información producida sean consistente, completa y referida al período de que se trate.
d) Disponer de mecanismos o medidas para la creación de archivos de respaldo de los registros correspondientes.
e) Establecer procedimientos relativos a:

1) La suspensión automática y oportuna del registro de operaciones que no cumplan con los requisitos establecidos para su ingreso al computador.
2) El funcionamiento y operación de los sistemas a nivel de usuarios.
3) La protección y salvaguarda contra pérdidas y sustracción de los equipos, programas e información procesada.
4) El mantenimiento de equipos y programas.

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA N° 36353

DE FECHA DICIEMBRE DE 1997

Plan Estratégico Nacional de Control de Estado 1998-2000.

"Primer Objetivo: Establecer y consolidar las bases para el desarrollo del Sistema Nacional de Control. Este objetivo está dirigido a crear y afirmar los mecanismos que permitan su desarrollo mediante la concreción de actividades tales como:

Actualizar para 1998 la información general básica sobre el perfil institucional, programático, presupuestario y de control y promover acciones para que éste sea un proceso continuo.

Complementar para 1998, el diagnóstico acerca de la situación operativa y de efectividad en el ejercicio de control.

Definir a partir de 1998, criterios generales para la formulación de indicadores de gestión en los organismos y entidades de la Administración Pública Nacional, regional y local, tomando en consideración sus características, naturaleza y funciones".

GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA N° 5275 EXTRAORDINARIO DE FECHA NOVIEMBRE DE 1998

Manual de Auditoría Interna

Elementos de Control Interno

Los principales elementos que contribuyen al control interno, son los siguientes:

Una clara definición de funciones y responsabilidades de las divisiones y actividades de la organización, sin lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.

Un sistema contable que suministre una oportuna completa y exacta información de los resultados de las operaciones, así como de las responsabilidades y grados de cada función y de la organización en conjunto.

Un sistema de informes para la administración superior y niveles de operación, basado en datos de los registros y documentos contables, y diseñado para presentar un cuadro informativo de las operaciones.

Alcance y Objetivo de la Auditoría Interna

El trabajo de la Unidad de Auditoría Interna puede llegar a todas las operaciones o actividades que ejecuta el organismo, sean éstas de carácter

financiero u operacional y no tendrá limitación en el acceso a los procesos, registros, documentos y demás información.

La determinación de la confiabilidad de los registros y estados financieros, implicará la revisión de la integridad y razonabilidad de dicha información.

El análisis de los resultados y de la eficiencia en las operaciones, se hará sobre la base de evaluar tanto el logro de los objetivos o metas alcanzadas, analizando su compatibilidad con los objetivos del organismo, como la economicidad en la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros invertidos o gastados para alcanzar dichos resultados.

MEMORANDUM N° 441 DEL MINISTERIO DE HACIENDA DE FECHA 23 DE ABRIL DE 1999.

El Ministerio de Hacienda ha asumido la elaboración del Proyecto de Estadísticas de las Finanzas Públicas, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Monetario Internacional y el Banco Central de Venezuela, a los efectos requerirá el suministro periódico de: Balance General, Estados de Resultados y Flujo de Caja mensual elaborados por el Consejo Nacional de la Cultura.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA

Descripción del Sistema de Contabilidad

La propuesta de Rediseño y Aplicación del Control de Gestión, toma como Unidad de Análisis a la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura, dado que la misma constituye la sede del Sistema Contable, entendido como el conjunto de procesos que tienen lugar para el desempeño de sus funciones y por ende, de su Misión, hecho que por demás involucra la tenencia de recursos de diversa índole que aplicados o administrados de determinada manera permiten la obtención de unos resultados susceptibles de evaluación, en virtud de los cuales el medio receptor valida su razón de ser o por el contrario obliga a la introducción de cambios con intención de provocar resultados que generen valor agregado al complejo de sistemas y subsistemas que lo conforman.

Misión de la División de Contabilidad

La División de Contabilidad adscrita a la Dirección General Sectorial de Administración y Servicios del Consejo Nacional de la Cultura, cumple una

serie de funciones inherentes a su Misión para lo cual formula objetivos y metas para las distintas Áreas que la conforman. La observancia de las funciones que desempeña permite la expresión de su Misión, a saber:

La Misión de la División de Contabilidad es efectuar el oportuno y correcto registro de todas las operaciones realizadas en el Consejo Nacional de la Cultura, en sujeción a las normas, principios, métodos y técnicas establecidas, las cuales desencadenan registros presupuestarios y contables, razón de los Informes Financieros que se emiten periódicamente y que muestran la situación financiera y patrimonial del organismo, ejes del proceso de Toma de Decisiones Institucional y de Estado, contando para la consecución de este propósito, con una adecuada administración de Recursos Humanos, Financieros y Materiales.

El Recurso Humano

El Recurso Humano que labora en la División está conformado en su mayoría por Profesionales y Técnicos, existiendo un total de 16 trabajadores distribuidos por Áreas como sigue:

4 ejecutores en el Área de Ejecución Presupuestaria

5 ejecutores para el Área de Contabilidad

2 ejecutores para el Área de Informática

2 ejecutores para el Área de Archivo

2 ejecutores para el Área de Transferencia de Documentos y,

1 Jefe de División.

Se trata de un personal cuya escala evaluativa arrojó para las dos últimas Evaluaciones de Desempeño realizadas en la División de Contabilidad, un desempeño que oscila entre Muy Bueno y Excelente. Para efectos del presente Diagnóstico, se considera, bajo la premisa arrojada por las evaluaciones, que el trabajador de la División es capaz de ejecutar los procesos de que se trate, con intención de productividad, descartando la influencia negativa que pudieran ejercer o no, aquellos factores de orden interno y externo que se oponen a la satisfacción laboral, tales como: insuficientes beneficios económicos otorgados por la organización, clima organizacional inadecuado, pocas oportunidades de promoción, falta de identidad con los objetivos organizacionales, etc., pudiendo originar conflictos, ausentismo, rotación de personal, incumplimiento de horarios y otros, los cuales afectan el óptimo desempeño.

Procesos Ejecutados

En la División de Contabilidad se llevan a cabo una serie de procesos inherentes al registro de las operaciones presupuestarias y contables existiendo un personal ejecutor de las operaciones automatizadas presupuestarias y un personal ejecutor de las tareas contables manuales y/o automatizadas.

Desde el punto de vista organizativo, la División de la Contabilidad se estructura de la siguiente manera:

El Área de Ejecución Presupuestaria

El Área de Contabilidad

El Área de Informática

El Área de Archivo

El Área de Transferencia de Documentos

Determinadas las Áreas que integran la Unidad de Análisis, se identificarán los procesos que se realizan en cada una de ellas.

1) Procesos se realizan en el Área de Ejecución Presupuestaria.

Antes de comenzar a describir los procesos que se llevan a cabo en esta Área, conviene aclarar el significado de algunos términos importantes, comúnmente mencionados en la misma:

Carga Inicial: acto de atribuir a las distintas subespecíficas, el monto dado por asignación presupuestaria para el ejercicio fiscal de que se trate, dicha asignación es imputada a través del Sistema Computacional. El ente puede gastar hasta la cantidad que señale la Carga Inicial para cada subespecífica, salvo la autorización de Traspasos o Modificaciones presupuestarias las cuales disminuyen o incrementan el monto de las mismas, originando una mayor o menor disponibilidad monetaria para efectuar los gastos.

Subespecífica: El P.U.C. señala que el grupo de cuentas 4.00.00.00.00 se refiere a los egresos y permite identificar los diferentes niveles de partidas, genéricas, específicas y subespecíficas, obteniéndose:

4.**01**.00.00.00 describe la Partida

4.01.**01**.00.00 describe la Genérica

4.01.01.**01**.00 describe la Específica

4.01.01.01.**01** describe la Sub-específica

De tal forma que las partidas presupuestarias se descomponen a través de las Genéricas, Específicas y Sub-específicas, o dicho de otra manera, las subespecíficas forman parte de las específicas respectivas, éstas de las genéricas y estas últimas de las partidas; existiendo múltiples conceptos que generan gastos según sea la codificación descrita en el P.U.C. Así, por ejemplo:

4.01.00.00.00 se refiere a la partida Gastos de Personal

4.01.01.00.00 se refiere a Sueldos, Salarios y Otras Retribuciones.

4.01.01.01.00 se refiere a Sueldos Básicos del Personal Fijo a tiempo completo.

4.01.01.01.01 puede denominarse Sueldos Empleados

4.01.01.01.02 puede denominarse Sueldos Personal Docente

Se codificarán tantas sub-específicas como necesidades se plantee la organización.

Pre-Compromiso: Operación presupuestaria mediante la cual se efectúa un apartado presupuestario que respalda la futura ejecución de una Nota de Compromiso. Disminuye la disponibilidad monetaria de la partida presupuestaria de que se trate. Para el caso del CONAC, su realización está

amparada con una documentación escrita que expresa la intención de efectuar un gasto e informa al personal facultado para aprobar dicho gasto, que hay recursos monetarios con que hacer frente al compromiso, además, se genera un reporte a través del sistema computacional que valida la operación realizada. Véase Anexo A.

Nota de Compromiso: Implica la asunción de un compromiso frente a terceros que se genera previa aprobación para efectuar el gasto por parte del personal facultado para ello. Respalda el pago que se realizará; su ejecución está amparada con el respectivo Pre-Compromiso, si éste no existe, se realiza la Nota de Compromiso previa consulta de la disponibilidad de la partida en cuestión, la cual disminuirá al efectuar dicha Nota. Se puede generar un reporte a través del Sistema computacional que valida la operación realizada. Véase anexo B.

Disponibilidad Presupuestaria: Saldo que tiene determinada partida después de realizar los Pre-compromisos o Notas de compromisos, dado que van restanto en cuantía la Carga Inicial otorgada según Presupuesto.Dicha disponibilidad puede aumentar o disminuir a través de los Traspasos y las Modificaciones Presupuestarias.

Traspaso Presupuestario: Acto de restar disponibilidad a una partida presupuestaria para sumar disponibilidad a otra, en la cuantía señalada en la autorización de dicho Traspaso. Este acto no modifica el monto del Presupuesto total aprobado.

Modificación Presupuestaria: Acto de aumentar o disminuir la disponibilidad de las partidas presupuestarias en cuestión, dada la reducción de la cuantía aprobada según el Presupuesto o su aumento por vía del Crédito Adicional, modifica el monto total del Presupuesto aprobado.

Partida Presupuestaria: entendida durante el desarrollo del presente trabajo, como el compendio de subespecíficas que la componen y que además representan un egreso para la Unidad Administrativa de que se trate.

Unidad Administrativa: se hace referencia a este término a lo largo de la presente investigación, como las actividades que forman parte de un Programa y son necesarias para cumplir con los fines institucionales. La siguiente explicación es válida:

El CONAC ejecuta 7 Programas, cada cual con sus correspondientes actividades o unidades administrativas:

Programa 01: Dirección y Coordinación Superior.

Programa 02: Servicios Administrativos y de Apoyo.

Programa 03: Planificación e Investigación para el Desarrollo Cultural

Programa 04: Formación y Adiestramiento de Recursos Humanos.

Programa 05: Promoción y Difusión Cultural.

Programa 06: Relaciones Internacionales y Proyección de la Imagen Institucional.

Programa 07: Patrimonio Cultural

Cada Programa se materializa a través de las actividades o unidades administrativas, así por ejemplo, el Programa 02, tiene las siguientes actividades o unidades administrativas:

020101: Servicios Administrativos y Financieros.

020201: Administración de Personal

020301:Control Fiscal y Financiero.

El Programa 03, tiene varias unidades administrativas:

030101: Planificación

030201: Artes Visuales

030301: Artes Auditivas

030401: Teatro

030501: Danzas

030601: Literatura

030701: Cine, Fotografía y Video.

Especificados estos términos, se describirán los Procesos que se ejecutan en el Área de Ejecución Presupuestaria, a saber:

1.1. Transcribir en el Sistema Computacional la Carga Inicial para las Partidas Presupuestarias por Específica y Sub-específica para cada Programa, de acuerdo con el Presupuesto Aprobado para el Ejercicio Fiscal de que se trate.

1.1.1. Recibir el Presupuesto Aprobado que proviene de la Dirección de Presupuesto.

1.1.2. Distribuir la información a ser transcrita entre los analistas del Área.

1.1.3. Validar la información transcrita por cada analista, previamente distribuida.

1.1.4. Revalidar la información transcrita por los analistas en comparación con la información total plasmada en el Presupuesto.

1.2. Efectuar los Apartados Presupuestarios para las diferentes partidas a través de la elaboración de los Pre-Compromisos, en el Sistema Computacional.

1.2.1. Recibir la documentación que proviene de la distintas Unidades Administrativas u operativas del CONAC las cuales están previstas en el Presupuesto.

1.2.2. Analizar la documentación recibida a efectos de determinar si procede la elaboración del Pre-Compromiso, si no procede, la información es devuelta a las fuentes de origen.

1.2.3. Verificar la disponibilidad presupuestaria que valida u objeta el Pre-Compromiso, de acuerdo al monto precisado en la documentación, tomando en cuenta la Unidad Administrativa prevista en la documentación y la partida presupuestaria correspondiente.

1.2.4. Emitir el reporte que justifica el apartado presupuestario (Pre-Compromiso) o lo objeta.

1.2.5. Remitir el original del Pre-Compromiso al Archivo.

1.2.6. Transferir copia del Pre-Compromiso junto con la documentación para que siga el curso administrativo correspondiente.

1.3. Elaborar las ejecuciones presupuestarias o Notas de Compromiso a través del Sistema Computacional.

1.3.1. Recibir la información proveniente de las diferentes Unidades Administrativas del CONAC las cuales están previstas en el Presupuesto.

1.3.2. Analizar la documentación recibida para determinar si procede la realización de la Ejecución Presupuestaria (Nota de Compromiso), si no procede, la información es devuelta a las fuentes de origen.

1.3.3. Verificar la existencia del Pre-Compromiso que complementa la realización de la Nota de Compromiso.

1.3.4. De no existir Pre-Compromiso, verificar la disponibilidad presupuestaria que valida u objeta la realización de la Nota de Compromiso

1.3.5. Elaborar la Nota de Compromiso de acuerdo con la documentación que la ampara, verificar monto, unidad administrativa y partida presupuestaria por la cual se imputará.

1.3.6. Emitir el reporte que justifica la realización u objeción de la Nota de Compromiso.

1.3.7. Remitir el original de la Nota de Compromiso al Archivo.

1.3.8. Transferir la información con copia de la Nota de Compromiso para que siga el curso administrativo previsto.

1.4. Realizar los incrementos o disminuciones que tuvieren lugar, a los montos de los Pre-Compromisos o Notas de Compromisos y que afectan la partida presupuestaria de que se trate, a través del Sistema Computacional

1.4.1. Recibir la documentación que justifica el incremento o la disminución en el monto del Pre-Compromiso o la Nota de Compromiso.

1.4.2. Analizar la documentación para determinar la procedencia del incremento o la disminución de la partida presupuestaria, si no procede, devolver la documentación a las fuentes de origen.

1.4.3. En caso de incremento en el monto del Pre-Compromiso o de la Nota de Compromiso debe examinarse la disponibilidad presupuestaria que valida u objeta el incremento.

1.4.4. Elaborar el incremento o la disminución en el monto del documento presupuestario.

1.4.5. Emitir el reporte que justifica la modificación en el monto del documento presupuestario.

1.4.6. Remitir el original del reporte que justifica la modificación en el documento presupuestario al Área de Archivo.

1.4.7. Transferir copia del reporte donde consta la modificación efectuada junto con la documentación respectiva para que siga el correspondiente curso administrativo.

1.5. Realizar los Traspasos y las Modificaciones a las partidas presupuestarias, a través del Sistema Computacional.

1.5.1. Recibir la información que justifica y autoriza el Traspaso o la Modificación Presupuestaria, que proviene de la Dirección de Presupuesto.

1.5.2. Elaborar el Traspaso Presupuestario respectivo o la Modificación, previo exámen de las partidas presupuestarias que están involucradas.

1.5.3 Validar el Traspaso o la Modificación realizada contra la información que lo ampara, para asegurar la veracidad de la operación.

1.5.4. Emitir el reporte que justifica la operación presupuestaria realizada.

1.5.5. Transferir la copia del reporte que comprueba el Traspaso o la Modificación, a los órganos pertinentes.

1.6. Examinar el movimiento de algunas partidas presupuestarias

1.6.1. Emitir el reporte que describe los movimientos presupuestarios inherentes a la cuenta a analizar, a través del Sistema Computacional.

1.6.2. Identificar la veracidad de la cuenta o los errores que han surgido, mediante el examen minucioso de la cuenta respectiva, que implica, de ser preciso, la obtención de información complementaria que ayude a esclarecer las dudas.

1.6.3. Emplear los mecanismos necesarios a fin de subsanar los errores existentes en la cuenta.

1.6.4. Cuando se compruebe la exactitud en los saldos mostrados en la cuenta, finaliza el análisis.

1.7. Asesorar a las personas interesadas y relacionadas con el CONAC, en materia de operaciones presupuestarias.

1.7.1. Recibir las solicitudes informativas requeridas

1.7.2. Atender las solicitudes planteadas por vía escrita o verbal, oportunamente.

1.7.3. Acudir, de ser preciso, al material informativo que pueda satisfacer la necesidad planteada.

1.7.4. Verificar que la persona interesada ha solventado todas sus dudas y ha quedado conforme.

A efectos de obtener una información presupuestaria altamente confiable, se requiere el énfasis en las validaciones de los movimientos presupuestarios, a fín de asegurar la correcta imputación a las partidas correspondientes, asimismo, se debe efectuar de manera periódica el análisis de las cuentas presupuestarias, tarea ésta que aunque compartida con el Área de Contabilidad, debe ser asumida por los analistas presupuestarios cuyas operaciones movilizan las cuentas en cuestión y suelen estar familiarizados con las mismas, dicho análisis resulta bastante enriquecedor para el ejecutor presupuestario imprimiéndole una característica analítica a las operaciones realizadas, las cuales pudieran presentarse tediosas por su carácter mecánico y rutinario; además, el resultado producto de los respectivos análisis sería altamente fructífero para el mejor control de las disponibilidades, compromisos y pagos presupuestarios. Importante también, resulta el hecho de mantener en la emisión y suministro de la información presupuestaria, sentido de oportunidad y pertinencia.

2) Procesos que se realizan en el Área de Contabilidad

2.1. Elaborar el registro de las operaciones contables.

2.1.1. Recibir la información que proviene de las diferentes Unidades del CONAC a ser registrada.

2.1.2. Estudiar la información para transferirla al analista cuya especificación de tareas lo señala responsable del registro correspondiente.

2.1.3. Realizar el asiento contable a través de los formularios (comprobantes de diario: C.D) previa selección del N° que identifica al comprobante y el mes del registro, y anexar la documentación pertinente que lo soporta.

2.1.4. Transferir el asiento contable y la documentación soporte al supervisor, para que valide el asiento contable.

2.1.5. Transferir el comprobante manual validado al transcriptor para que lo procese en el sistema computacional, tomando en cuenta el N° que identifica al comprobante y el mes del registro.

2.1.6. Validar las operaciones registradas en el comprobante de diario comparándolo con el reporte automatizado que justifica su incorporación al Sistema Computacional.

2.1.7. Enviar el comprobante de diario transcrito y validado al Área de Archivo.

2.1.8. Dejar copia del comprobante de diario transferido al Archivo, en las carpetas correlativas existentes en el Área de Contabilidad.

2.2. Realizar las conciliaciones de las cuentas bancarias manejadas por el CONAC.

2.2.1. Recibir y controlar la recepción de los Estados de Cuenta y demás documentos bancarios (notas de débito y notas de crédito) que provienen de la División de Habilitaduría, previo envío por parte de las entidades bancarias respectivas.

2.2.2. Emitir el reporte automatizado que describe todos los movimientos sucedidos durante determinado mes e imputados a la cuenta bancaria de que se trate, según registros contables.

2.2.3. Realizar el análisis conciliatorio a través de los diferentes formularios previstos para ese fin, identificando las partidas cruzadas por n° de documento y monto, y las partidas pendientes.

2.2.4. Subsanar las irregularidades contables que se hayan presentado, con ayuda del material informativo que se considere necesario.

2.2.5. Transferir la información del análisis conciliatorio al supervisor para que lo valide.

2.2.6. Archivar la documentación que avala el proceso conciliatorio realizado, en los archivadores internos del Área de Contabilidad.

2.3. Realizar el análisis de las cuentas contables y presupuestarias.

2.3.1. Emitir el reporte a través del Sistema Computacional que describe los diferentes movimientos imputados a la cuenta en cuestión, para él o los años que ameritan análisis.

2.3.2. Realizar el análisis exhaustivo de la cuenta y verificar la exactitud en el saldo para determinada fecha o, por el contrario, identificar las irregularidades existentes.

2.3.3. Acudir, de ser preciso, a la búsqueda de material informativo que ayude a solventar las irregularidades suscitadas o a comprobar su exactitud; si el saldo que presenta la cuenta es correcto, finaliza el análisis.

2.3.4. Subsanar a través de los mecanismos adecuados las irregularidades existentes en la cuenta, a fin de que refleje el saldo real.

2.3.5. Dejar prueba del análisis realizado en los archivos internos del Área de Contabilidad.

2.4. Realizar el análisis de la nómina de personal.

2.4.1. Recibir los listados de nómina por descripción de cada trabajador, por unidad administrativa y el asiento contable que se genera a través del Sistema de Computación presente en la Oficina de Personal, quincenalmente.

2.4.2. Corroborar que los montos de la nómina descritos por Unidad Administrativa se corresponde con los totales generales codificados en dicha nómina, tanto para el personal fijo como para el personal que se encuentra en período de prueba (nómina paralela).

2.4.3. Verificar que los montos totales señalados en la nómina por unidad administrativa, se corresponden con los totales descritos en el asiento contable el cual registra las cuentas presupuestarias y contables inherentes a la nómina, de acuerdo a una cierta codificación que relaciona los montos totales que aparecen en la nómina por unidad administrativa con cada partida presupuestaria o contable.

2.4.4. Analizar la pertinencia de las partidas presupuestarias y contables registradas en el asiento de nómina.

2.4.5. Realizar las correcciones y asientos contables que se consideren necesarios para corregir las irregularidades que tuvieren lugar o para complementar el asiento de nómina.

2.4.6. Transferir el asiento de nómina con sus respectivas correcciones al personal de informática, para que proceda a incorporarlo en el sistema computacional de la División de Contabilidad.

2.4.7. Validar la información incorporada al sistema a través de la emisión del reporte automatizado que contiene los registros de la nómina en comparación con el asiento que les fue suministrado.

2.4.8. Transferir las nóminas por unidad administrativa y por trabajador al archivo, así como los comprobantes de diario que se hayan realizado, y archivar los asientos de nómina validados, en los archivos internos del Área de Contabilidad.

2.5. Realizar el Flujo de Caja mensual

2.5.1. Acudir al material informativo necesario para la elaboración del Flujo de Caja.

2.5.2. Realizar el Flujo de Caja de acuerdo a la metodología contable prevista para ello.

2.5.3. Verificar la identidad entre el saldo presentado según el Flujo de Caja y la cuenta de Caja y Bancos, según libros contables.

2.5.4. Si no hay identidad entre los saldos de Caja y Bancos, proceder al análisis de las cuentas involucradas.

2.5.5. Realizar las correcciones respectivas a fin de subsanar las irregularidades identificadas en virtud del análisis, si las hubiere.

2.5.6. Dejar constancia del Flujo de Caja y sus respectivos soportes en el archivo interno del Área Contable y transferir copia del mismo al Área de Transferencia de Documentos para su envío a la Dirección de Presupuesto.

2.6. Realizar la validación de los asientos contables insertos en el Sistema Computacional.

2.6.1. Recibir el reporte diario de los asientos contables realizados e incorporados al sistema de computación, por parte del personal de informática.

2.6.2. Verificar la identidad entre los códigos y los montos inherentes a cada operación contable registrada en el sistema en comparación con la documentación que ampara los registros contables.

2.6.3. Identificar los errores sucedidos por efectos de transcripción, omisión, duplicidad, no-pertinencia o fallas de cualquier índole.

2.6.4. Realizar las correcciones respectivas y acudir, de ser necesario al material informativo que sirva de apoyo para efectuarlos.

2.6.5. Transferir el material contentivo de las correcciones, al personal de informática para que sean incorporadas al sistema.

2.6.6.Efectuar la revalidación una vez incorporadas las correcciones al Sistema Computacional.

2.6.7. Dejar constancia de las validaciones y revalidaciones efectuadas, en los archivos internos del Área de Contabilidad.

2.7. Efectuar la conciliación de los saldos según registros del Archivo Computacional de Subsidios contra los saldos contenidos en el Archivo Presupuestario.

2.7.1. Acudir al material informativo necesario para efectuar la conciliación.

2.7.2. Verificar la identidad de los montos comprometidos, pagados y el saldo, existentes en ambos Archivos, tomando en cuenta el n° de la Nota de Compromiso.

2.7.3. En caso de diferencias, analizar los movimientos registrados en ambos archivos e identificar las causas que produjeron las diferencias.

2.7.4. Subsanar las diferencias existentes mediante la aplicación de mecanismos adecuados.

2.7.5. Transferir la información contentiva de las correcciones al personal de informática para que sean incluidos en el Sistema Computacional.

2.7.6. Validar la ejecución de las correcciones a través de los reportes emitidos por el personal de informática y la constatación del cuadre definitivo de los Archivos.

2.8. Participar en el Cierre Contable automatizado mensual.

2.8.1. Verificar la validación total de los documentos transcritos en el mes.

2.8.2. Recibir la información respectiva por parte del personal de informática, de las irregularidades presupuestarias y contables

identificadas para algunas cuentas, si las hubiere, y que por condición de sistema computacional impiden el cierre del mes.

2.8.3. Analizar la información recibida y acudir al material informativo necesario para solventar las irregularidades ocurridas.

2.8.4. Realizar las correcciones respectivas.

2.8.5. Transferir el material contentivo de las correcciones al personal de informática, para su incorporación en el Sistema Computacional.

2.8.6. Validar la ejecución de las correcciones.

2.8.7. Constatar el Cierre definitivo del mes en cuestión.

2.9. Analizar los Estados Financieros emitidos, posteriores al Cierre mensual.

2.9.1. Recibir los Estados Financieros, por parte del personal de informática.

2.9.2. Analizar las cuentas y la estructura de los Estados Financieros.

2.9.3. Identificar la igualdad de la ecuación contable, la igualdad entre los débitos y créditos del Balance de Comprobación y la pertinencia de los Resultados obtenidos de acuerdo al Estado de Ganancias y Pérdidas.

2.9.4. En caso de diferencias, proceder al análisis respectivo y a la búsqueda de material informativo que apoye dicho análisis.

2.9.5. Solventar las diferencias suscitadas.

2.9.6. Corroborar el cuadre definitivo de los Estados Financieros.

2.9.7. Transferir los originales de los Estados Financieros a la D.G.S. de Administración y Servicios para su análisis y firma.

2.10. Compaginar los Libros Contables mensuales.

2.10.1. Recibir por parte del personal de informática los Libros Contables y Presupuestarios mensuales.

2.10.2. Desglosar los Libros Contables y Presupuestarios.

2.10.3. Compaginar los Libros Contables y Presupuestarios.

2.10.4. Verificar la inclusión de toda la información pertinente en los Libros Contables y Presupuestarios.

2.10.5. Archivar los Libros Contables y Presupuestarios Actuales en los archivos internos del Área de Contabilidad.

2.11. Colaborar con las auditorías internas y externas que se realicen.

2.11.1. Recibir las solicitudes informativas por parte de los órganos auditores.

2.11.2. Atender oportunamente las solicitudes informativas solicitadas.

2.11.3 Llevar el control del material suministrado temporalmente a los órganos auditores.

2.11.4. Corroborar la satisfacción por parte del personal de auditoría con respecto a la información suministrada.

2.11.5. Realizar las correcciones, ajustes y análisis contables, si los hubiere, sugeridas en los informes de auditoría.

2.11.6. Dejar constancia de la ejecución de las operaciones e los Archivos internos del Área de Contabilidad.

No obstante la serie de procesos ejecutados en el Área de Contabilidad, hace falta un mayor énfasis en los análisis de las cuentas contables cuya cuantía es bien significativa, para lograr mantener la confiabilidad de los informes financieros que avalan la toma de decisiones. Igualmente, se requiere la realización de las conciliaciones bancarias y el flujo de caja con sentido de oportunidad, poner empeño absoluto en la ejecución de las validaciones de las operaciones registradas en el sistema computacional y atender las solicitudes informativas planteadas por los órganos externos e internos del CONAC a tiempo y con pertinencia.

Cabe agregar, que es sumamente importante que las distintas Unidades que conforman el CONAC ejecuten sus actividades eficientemente, ya que de su buen desempeño depende a su vez el registro oportuno de las

operaciones en el Área de Contabilidad, significa que la documentación soporte del conjunto de operaciones contables y presupuestarias debe llegar oportunamente además de contener información clara, completa y certera. A la División de Contabilidad le interesa además, que el resto de las Unidades contribuyan con el cabal cumplimiento de su Misión, al desempeñar de manera efectiva las funciones que les son propias, más si ellas están directamente involucradas con el sistema contable, tal es el caso de algunas Unidades del Nivel de Asesoría y Apoyo:

- La División de Habilitaduría, la cual debe enviar toda la documentación relativa a los documentos de pago oportunamente al Área de Contabilidad, bien sea para su registro, para validar su registro y/o para afianzar los controles.

- La División de Bienes y Servicios, debe efectuar las operaciones de registro de Activos Fijos de manera oportuna y con altos niveles de confiabilidad, que apoyen los registros que realice el Área Contable.

- La División de Compras, debe enviar de manera oportuna toda la información inherente a las compras de los bienes, para asegurar el registro actualizado de los bienes adquiridos y el eficaz control de los mismos.

- La Dirección de Presupuesto, debe actuar mancomunadamente con el Área de Ejecución Presupuestaria para validar las operaciones realizadas.

- La Oficina de Personal, debe esmerarse en su rol de selección y adiestramiento del personal que labora en la institución, con miras a que se

alcance y/o se mantenga el buen desempeño, además de ejecutar los registros inherentes a la nómina a tiempo para que la misma pueda ser incorporada en el sistema contable con el mismo criterio de oportunidad.

- La Contraloría Interna, debe avalar la confiabilidad y oportunidad de todos los registros procesados en en la División de Contabilidad, para que exista una reciprocidad de procesos de control que permita el alcance de los Objetivos de ambas Divisiones.

3) Procesos que se realizan en el Área de Informática.

3.1. Asesorar a los usuarios en cuanto al manejo del Sistema Computacional.

3.2. Realizar los respaldos diarios de la información contenida en el Sistema Computacional.

3.3. Generar los reportes especializados, contables y presupuestarios mensuales y de Subsidios, entre los que se mencionan: listados varios inherentes a los entes subsidiados, libros contables y presupuestarios posteriores al cierre, de los registros de Activos Fijos, Informes dirigidos a la Presidencia del CONAC y/o al Congreso de la República, listados de retenciones a los proveedores, etc.

3.4. Actualización del Asiento de Nómina.

3.4.1. Recibir de la Oficina de Personal, el Diskette contentivo de los registros de la nómina, quincenalmente.

3.4.2. Dar de baja a través del Sistema Computacional, a los registros contenidos en el Diskette.

3.4.3. Recibir del Área de Contabilidad el respectivo asiento contable quincenal de nómina, con las correcciones que tuvieren lugar.

3.4.4. Incorporar las correcciones respectivas y emitir un nuevo reporte que justifique las correcciones incorporadas para su validación por parte del personal de Contabilidad.

3.4.5. Corroborar la validación definitiva del asiento de nómina quincenal.

3.5. Asesorar a la Oficina de Personal respecto al manejo del Sistema Operativo (Pick-Systems).

3.6. Operar directamente con la División de Habilitaduría

3.6.1. En cuanto a la emisión de los cheques automáticos generados en dicha División, que incluye asesoría respecto al registro de las operaciones relativas a los mencionados cheques.

3.6.2. En cuanto al pago de los entes subsidiados.

a) Recibir la documentación correspondiente a los entes subsidiados.

b) Incorporar los datos en el Programa de Subsidios, tales como: nombre del ente, área geográfica, unidad administrativa que lo tramita, nombre y Cédula de Identidad del representante legal, n° de la cuenta bancaria respectiva, etc.

c) Programar los pagos de acuerdo a las instrucciones provenientes de la División de Habilitaduría.

d) Ratificar los Oficios que autorizan el pago a través de transferencias bancarias, que trae como consecuencia el registro automático de la operación de pago y genera un determinado comprobante de diario.

e) Emitir el reporte donde consta el monto, el ente beneficiario y la fecha, que autoriza el pago vía transferencia bancaria, para su verificación por parte de la División de Habilitaduría.

f) Incorporar las anulaciones de los pagos, siguiendo instrucciones dadas por la División de Habilitaduría, si los hubiere, que ocasionan un nuevo registro contable.

g) Emitir los reportes donde constan los registros contables inherentes a los documentos de pago, para su validación por parte del personal de Contabilidad.

h) Transferir reportes con datos específicos sobre los entes subsidiados a la División de Habilitaduría.

3.7. Operar directamente con la División de Contraloría, respecto a la rendición de los entes subsidiados, lo que implica enlazar la codificación específica utilizada por Contraloría en el Sistema Computacional con la información del Programa de Subsidios existente en el Área de Contabilidad, a fin de que puedan consultar el monto del Compromiso y los pagos realizados a determinado ente subsidiado.

3.8. Efectuar el mantenimiento de los sistemas.

3.8.1. Depurar el disco duro de archivos innecesarios.

3.8.2. Corregir las irregularidades que se puedan suscitar dado el manejo del Sistema Computacional.

3.9. Actualización y cierre mensual de Contabilidad y Presupuesto.

3.9.1. Actualizar los registros efectuados en el mes.

3.9.2. Emitir los reportes correspondientes que reflejen irregularidades en las cuentas, si las hay, y que impiden el cierre del mes.

3.9.3. Incorporar las correcciones para solventar las irregularidades en las cuentas de que se trate, en el sistema computacional.

3.9.4. Realizar los respaldos de los registros del mes.

3.9.5. Efectuar el cierre definitivo del mes.

3.10. Coordinar todo lo referente al material que se necesita en el Área de Computación.

3.11. Comunicar a los técnicos en computación externos, los distintas fallas en la que incurra el Hardware existente.

3.12. Reportar a los asesores externos las fallas que se puedan suscitar con respecto al sistema operativo o Software.

4) Procesos que se realizan en el Área de Archivo.

4.1. Archivar los documentos que ingresan al Área de Archivo.

4.1.1. Clasificar la documentación a ser archivada por tipo de documentos, sean: Pre-Compromisos, Notas de Compromisos, Cheques emitidos y anulados del banco x, Comprobantes de Diario, Nóminas y otros.

4.1.2. Determinar si está aperturada la carpeta que contiene el orden correlativo de los documentos, si no, se apertura la carpeta indicando el contenido y la numeración que comprende.

4.1.3. Archivar los documentos en las carpetas respectivas, siguiendo un orden correlativo estricto a efectos de localizar el documento.

4.1.4. Ubicar las carpetas respectivas en el espacio físico del archimóvil destinado para el tipo de documento de que se trate, siguiendo un orden estricto con respecto a la numeración distintiva de cada carpeta.

4.2. Desincorporar aquellas carpetas contentivas de documentación obsoleta, para su envío al Archivo Inactivo.

4.2.1. Ubicar por cajas las carpetas y documentos a ser desincorporados.

4.2.2. Identificar numéricamente las cajas contentivas de la información a desincorporar.

4.2.3. Elaborar un acta donde conste el tipo y la numeración de los documentos contenidos en las cajas.

4.2.4. Anexar copia del acta que relaciona los documentos a las cajas que contienen la información.

4.2.5. Realizar los trámites respectivos para la salida del Área de Archivo de los documentos desincorporados.

4.3. Atender las solicitudes informativas planteadas ante el Área de Archivo.

4.3.1. Ubicar los documentos solicitados y suministrarlos a las personas usuarias, tomando en cuenta el control del documento que egresa del Área.

4.3.2. Indicar las causas por las cuales no se localiza determinado documento en el Área de Archivo a los usuarios, si fuere el caso.

4.4. Llevar el control de los documentos que egresan del Área de Archivo, según sea el caso, préstamo a título de consulta o desincorporación.

El Área de Archivo debe hacer hincapié en el almacén y control adecuados de los diferentes documentos que ingresan y egresan, para que puedan aportar información oportuna y de acuerdo a las exigencias de los usuarios, al mismo tiempo que se evita la pérdida de información valiosa por tratarse de documentos presupuestarios y contables, o retrasos en su entrega por desconocimiento de su ubicación.

5) Procesos se realizan en el Área de Transferencia de Documentos.

5.1. Realizar la recepción de documentos.

5.1.1. Recibir la documentación que ingresa al Área de Contabilidad.

5.1.2. Devolver, firmar y sellar la copia de la documentación exigida por la unidad emisora, como constancia de la recepción.

5.1.3. Llevar el control de la documentación que ingresa al Área de Contabilidad, tomando en cuenta su codificación, fecha de recepción y unidad emisora, básicamente.

5.1.4. Analizar la documentación, clasificarla y distribuirla al Área específica de la División a la que es remitida.

5.2. Realizar la remisión de los documentos.

5.2.1. Recibir la documentación que va a egresar del Área de Contabilidad.

5.2.2. Llevar el control de la documentación que egresa del Área de Contabilidad, tomando en cuenta su codificación, fecha de egreso y unidad a la que es remitida, básicamente.

5.2.3. Llenar el formulario de remisión y anexar la documentación a ser transferida.

5.2.4. Vigilar la recepción de la copia sellada y firmada por la unidad a la que fue remitida la documentación.

5.2.5. Archivar la copia, firmada y sellada, como constancia del envío y conformidad, a la unidad receptora de la documentación.

5.3. Realizar tareas varias.

5.3.1. Atender las llamadas telefónicas recibidas por el personal y transferirlas.

5.3.2. Realizar las llamadas telefónicas exigidas por el Jefe de División y otros Directivos.

5.3.3. Realizar la transcripción mecanográfica de documentos varios.

5.3.4. Llenar los formularios para el control de los pagos próximos a realizar, en virtud de deudas originadas en años anteriores al ejercicio fiscal vigente.

5.3.5. Realizar el pedido, recepción, almacenaje y distribución del material de oficina.

5.3.6. Orientar y atender, al personal interesado en determinada información presupuestaria y/o contable.

Es fundamental que el Área de Transferencia de Documentos realice una distribución efectiva de los documentos que ingresan a la División, ya que de ello depende el oportuno registro de las operaciones que suceden diariamente, asimismo, la remisión de documentos hacia otras Unidades debe efectuarse con sentido de oportunidad, y exactitud con respecto al destinatario.

Distribución de las tareas

Con respecto a la distribución de las tareas en cada área que conforma la División de Contabilidad, pueden existir "actividades colectivas" o individuales, entendiéndose por actividades colectivas aquellas ejecutadas por los trabajadores de acuerdo a una asignación por "paquetes" de documentos donde dependiendo del contenido del paquete se realizan las operaciones, trayendo como consecuencia que todos los miembros del área ejecuten las mismas tareas, es el caso del Área de Ejecución Presupuestaria, del Área de Archivo y el Área de Transferencia de Documentos, no así para las Áreas de Contabilidad e Informática donde hay una asignación específica de las tareas por analista, pero existe una diferencia importante respecto a

estas dos últimas, en el Área de Contabilidad, cada cierto tiempo hay rotación de las actividades asignadas, permitiendo el enriquecimiento de tareas sin dejar de responsabilizar a los analistas por la ejecución de determinadas tareas asignadas, no así en el Área de Informática donde hay una centralización en la ejecución de los procesos por parte de uno de los dos analistas que allí laboran, originándose una escasa transferencia de conocimientos computacionales.

Registros Contables y Presupuestarios.

El conjunto de operaciones efectuadas a nivel presupuestario y contable, tal y como lo refleja la descripción de los procesos antes expuesta, son incorporadas en el Sistema Computacional, ocasionando el registro automático del todas las operaciones, de tal forma, que el mismo constituye el eje básico del Sistema Contable.

El Maestro Contable contiene todas las cuentas manejadas a nivel presupuestario y contable. Está estructurado de acuerdo al Plan Único de Cuentas y permite el ingreso, la anulación o la modificación de las cuentas contables por vía automatizada, de tal forma que hay la posibilidad de consultar las cuentas mediante los terminales de computación o a través de la emisión de reportes. Tienen acceso a la creación de las cuentas el Área

Contable y el Área de Ejecución Presupuestaria, esta última solo para cuentas de egresos y de pasivos. En la actualidad existe un total de cuentas presupuestarias y contables de 6412, de las cuales 305 son de Activos, 3245 son de Pasivo, 439 son de Ingresos, 2385 son de Egresos, 11 de Resultados y 9 de Patrimonio.

Las operaciones quedan registradas en los libros contables sea por vía automática directamente o por medio de la realización de los Comprobantes de Diario (CD) Manuales realizados en el Área Contable cuyas operaciones son transcritas y registradas en el sistema computacional. El Libro: Diario General, el cual registra los asientos contables originados diariamente durante el mes, está conformado por el cúmulo de Comprobantes de Diario generados de manera automática o de manera Manual y luego transcritos, la siguiente descripción permitirá comprender su estructura:

La codificación asignada para los comprobantes de diario señala el número específico que distingue e identifica al comprobante y el mes en que se realizó, así por ejemplo, para el CD: 04035 los dos primeros dígitos hacen referencia al mes de abril y el resto de los dígitos señalan el n° de comprobante.

Los números asignados al CD pueden ser de carácter automático o manuales, para este último caso existe una relación de la numeración susceptible de ser asignada durante el mes, donde el ejecutor del CD selecciona de la relación el número correspondiente dada la secuencia que indica cuáles números han sido asignados y cuáles quedan libres, cada vez que se seleccione un número se debe dejar constancia de la selección en la relación existente.

El Diario General distingue entre los CD automáticos y los Manuales:

La numeración que va desde el 001 hasta el 031 hace referencia a los cheques manuales y al día del mes en que fueron transcritos, CD: 02003, señala que la transcripción del cheque manual en cuestión fue realizada el día 3 del mes de Febrero.

La numeración que va desde la 032 hasta la 034, hace referencia a los asientos generados en virtud de la realización de las Notas de Compromisos Presupuestarias y a los incrementos y disminuciones que hayan sufrido los montos de las mismas durante el mes. El Sistema Computacional está diseñado para, previa identificación de la partida de gasto y de la cuenta de pasivo, cuyas consultas pueden efectuarse por medio del Maestro Contable, efectuar el registro de la Nota de Compromiso. La imputación del monto de

la Nota realizada genera el asiento correspondiente que queda plasmado en el reporte de la Nota de Compromiso y queda registrado en el CD respectivo, así:

Una Nota de Compromiso por un monto de 150.000 Bs. , genera el asiento:

D H

402010101010600.....150000, °°

20101990000049.....150000, °°

El asiento queda registrado en el CD automático 032.

El incremento en el monto de la N.C, realiza el mismo asiento anterior, imputando a la partida respectiva el monto del incremento, el asiento en cambio, queda registrado en el CD: 033.

La disminución del monto de la N.C, para un monto de 40.000 Bs., por ejemplo, genera el siguiente asiento, registrado en el CD: 034:

D H

20101990000049.....40000°°

402010101010600.....40000, °°

Las partidas presupuestarias, tienen una codificación de acuerdo al P.U.C. expresada a través de los ocho últimos dígitos, explicada al inicio del presente capítulo, los seis dígitos posteriores al número cuatro expresan la unidad Administrativa que efectúa el gasto.

Vale la pena mencionar además, que todo movimiento asociado con las Notas de Compromiso, queda registrado en el Sistema Computacional, de tal forma que un momento determinado se puede accesar la consulta de la N.C de que se trate, y observar el monto comprometido definitivamente (dados los incrementos y disminuciones de los montos), los pagos efectuados y el saldo (véase en el anexo B) pudiéndose generar reportes que relacionan el comprometido total, lo pagado a la fecha, la deuda a la fecha, la disponibilidad presupuestaria y otros. Lo pagado, los reversos de los pagos, los incrementos y disminuciones en los montos de las N.C, el monto de los traslados y el monto de las modificaciones presupuestarias, tienen una codificación específica a nivel de presupuesto, así por ejemplo, en lenguaje

presupuestario, una operación que implique la realización de un apartado presupuestario (pre-compromiso) se distingue con la codificación: 21; el reverso de los pre-compromisos (sea por anulación o sea por contracción del compromiso definitivo) se distingue con la codificación: 23, el incremento en el monto de dicho apartado tiene la codificación 22; las ejecuciones presupuestarias que implican un compromiso fielmente adquirido (N.C) tienen la codificación: 11; los incrementos y las disminuciones en los montos de las N.C tienen la codificación: 12 y 13, respectivamente; los pagos efectuados a través de las N.C tienen codificación: 31; los reversos de los pagos efectuados afectan la N.C y tienen la codificación: 33; los traspasos presupuestarios se distinguen con la codificación: 42 y 43 sea que incrementen el monto de partida presupuestaria lo que significa mayor disponibilidad monetaria o la disminuyan respectivamente, y las modificaciones presupuestarias, dadas mayormente por la obtención o reducción de los recursos monetarios asignados, también poseen una codificación específica, 62 cuando incrementan el monto de la partida presupuestaria y 63 cuando la disminuyen.

La numeración 035 y 036, hace referencia a la emisión de cheques (pagos realizados) procesados en la División de Habilitaduría o la anulación de los mismos, respectivamente, el asiento generado automáticamente, es el siguiente:

CD: 035:

N° de documento		D	H
NC 20546	20101990000049.....	20000,°°	
CH 14534	10101010300008.....		20000,°°

CD: 036:

N° de documento		D	H
CH 14534	10101010300008.....	20000,°°	
NC 20546	2010199000049.....		20000,°°

Tal y como se señaló, la realización de una Nota de Compromiso implica un gasto y además significa que disminuye en cuantía la disponibilidad monetaria asignada a la partida a través del proceso de Carga Inicial , lo mismo ocurre con los Pre-Compromisos, solo que éstos no generan un asiento contable solo son el reflejo de un apartado mientras se adquiere el compromiso definitivo, pero si afectan la disponibilidad monetaria de la partida a la cual se realiza el apartado.

Cada vez que a través de un asiento de diario se carga el N° de la Nota de Compromiso, queda registrado el Pagado para la N.C de que se trate, por el contrario el no registro del N° de la N.C trae como consecuencia que no ocurra el registro del pagado a nivel presupuestario, quedando solo un asiento a nivel contable que refleja el cargo a un gasto que no hace referencia a la correspondiente nota de compromiso. El registro de la N.C al crédito anula el pago realizado según determinada nota, volviendo a la situación de compromiso. A los efectos hay que tomar en cuenta la importancia que tiene la inclusión del n° de la nota de compromiso en la sección: n° de documento del C.D., para que quede registrada la operación de manera efectiva tanto a nivel presupuestario como a nivel contable, recordemos que Ejecución Presupuestaria tiene un lenguaje y una codificación que se enlazan con las operaciones contables, y viceversa.

La numeración 037 y 038 hace referencia a los asientos automáticos inherentes a la nómina cuyo origen es la Oficina de Personal, distinguiendo la primera y segunda quincenas del mes, respectivamente, quedando registradas en el asiento las partidas de gasto y de pasivo, de acuerdo con las Notas de Compromiso ejecutadas y luego a través de los pagos vía transferencia bancaria o emisión de cheques, hacen efectivo el pago al personal.

La numeración 039 y 040, hacen referencia a los comprobantes automáticos generados en virtud de los pagos vía transferencia bancaria, exclusivamente a los entes subsidiados, por cierto que dichos pagos comprenden la autorización a la entidad bancaria para que efectúe débitos a las cuentas del CONAC y créditos a las cuentas bancarias de los entes, sea a nivel nacional (039) o en el extranjero (040) dadas las correspondientes Notas de Compromiso.

La numeración 041 se encuentra temporalmente en desuso, está allí en caso de que se requiera la ejecución de alguna otra operación vía automática.

La numeración desde 042 en adelante hace referencia a los comprobantes de diario generados manualmente que luego son transcritos, los cuales implican alternancia de cuentas contables, según sea la operación dado el estudio de la documentación que avala el asiento.

Para una mejor comprensión de la estructura de los asientos de diario, véase el Anexo B referido al reporte de Nota de Compromiso donde se plasma el asiento de diario respectivo, y el Anexo C que describe el formulario para la realización de asientos de diario manuales.

De los registros que se realizan diariamente, se obtienen otros Libros Contables como el Mayor Analítico Contable, el cual registra los movimientos por cuentas ocurridos durante el mes, la misma información la arroja el Mayor Analítico Presupuestario solo que éste se refiere solo a las partidas presupuestarias. El cúmulo de registros efectuados en el mes para cada cuenta contable y sumados a los saldos del mes anterior, permite la elaboración y presentación los Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados para determinada fecha. Así mismo, se puede obtener reportes específicos de diversa índole capaces de suministrar información acerca de los pagos efectuados, las disponibilidades de las partidas presupuestarias a una cierta fecha, la deuda actual, saldos de los Activos, y otros, de interés para los usuarios.

Vale resaltar, que los registros contables se relacionan con una serie de operaciones sucedidas en las Áreas de la División o en otras Divisiones, siendo particularmente importante la validación de las operaciones registradas en el Sistema Computacional, a efectos de imprimirle fiabilidad al conjunto de operaciones contables y presupuestarias, ejes de los informes y reportes financieros, contables y presupuestarios necesarios para la toma de decisiones de las diversas unidades organizacionales y órganos externos.

Breve Descripción del Área de Informática.

Se ha dejado clara la importancia que tiene el Sistema Computacional dentro de todo lo que conforma el Sistema de Contabilidad, por cuanto absolutamente todas las operaciones presupuestarias y contables ejecutadas, quedan registradas en el mismo y además las consultas y los reportes emitidos vía computadoras, son importantes para la continuidad de los procesos realizados, no solo en la División sino en las distintas Unidades de la organización usuarias de la información allí producida.

El sistema computacional actual está conformado por una mini-red interna a la que tienen acceso ciertas unidades de la D.G.S. de Administración y Servicios y a título consultivo pero no de ejecución la Contraloría Interna. Es operado a través del programa: Pick-Systems diseñado e instaurado en el CONAC hace aproximadamente 6 años por una compañía de servicios de computación, recientemente dicho sistema fue repotenciado y mejorado en algunos aspectos, por lo que se puede decir, que aún se encuentra en su fase de puesta en marcha.

Los equipos computacionales están distribuidos como sigue:

El Área de Informática concentra un equipo que hace las veces de servidor principal y dos impresoras, que emiten los reportes generados en el Área Contable, en el Área de Ejecución Presupuestaria, los propios de Informática y los reportes de Activos Fijos generados en la División de Bienes y Servicios. Se encuentran cuatro terminales en el Área de Ejecución Presupuestaria, dos en el Área Contable y uno para la Jefe de División. En momentos de alto volumen de consultas y registros presupuestarios y contables, el procesamiento suele ser lento, además de que exista la posibilidad de "tiempo de espera" por parte de algunos analistas interesados bien sea en la impresión de documentos o en el uso de los terminales.

Los registros contables o presupuestarios que se originan en áreas externas a la División de Contabilidad son incorporados al Sistema Computacional y validados en la División de Contabilidad, asimismo las operaciones ejecutadas en las propias áreas de la División son necesariamente incorporadas al mismo.

El cierre mensual involucra un conjunto de procesos computacionales realizados por uno de los analistas de informática y depende de la actualización de todos los registros incorporados.

En ocasiones es necesario acudir a la asesoría de personal externo especializado que suele ser escaso debido a las especificidades del Programa, lo que pudiera estar asociado a costos elevados, dada la exclusividad, y por otra parte, entra en juego la disponibilidad de tal personal, lo que trae como consecuencia que cuando se presentan fallas a nivel de sistema, muchos procesos a ejecutar quedan postergados hasta que se realicen las correcciones necesarias.

Análisis y Resultados de las Encuestas

Una serie de encuestas y entrevistas realizadas al personal, permitió observar lo siguiente:

Con respecto a la encuesta n° 1(véase anexo D), la cual mide aspectos específicos asociados al funcionamiento del Área de informática y dirigida al personal que labora en la misma, se obtuvo el resultado que se describe:

La pregunta N° 2: Considera usted que la disponibilidad de equipos computacionales es adecuada con respecto al volumen de actividades de la División? Comente: Qué hace falta?, hay equipos ociosos? hay una buena distribución?

Obtuvo las siguientes Respuestas:

1) Consideran que no hay una buena distribución, por cuanto la escasez de impresoras y la necesidad de obtención de otros terminales, ocasiona retraso en la ejecución de los procesos.

2) Hace falta un equipo que funcione como servidor principal adecuado para la red interna establecida.

3) Definitivamente, se requiere un número de terminales mayor para el Área de Contabilidad y la descentralización de las impresoras, en términos ideales sería necesario una impresora para la División de Bienes y Servicios, una impresora para el Área de Contabilidad y una impresora para el Área de Ejecución Presupuestaria.

Con respecto a la pregunta N° 3: Se le presentan problemas asociados al manejo del Sistema Computacional?

La respuesta del analista que centraliza la ejecución de los procesos fue positiva.

La pregunta N° 4: Qué tipos de problemas se presentan y con qué frecuencia ocurren?

Obtuvo las siguientes respuestas:

1) Los procesos son muy lentos, sobre todo en las etapas de búsqueda de información

2) En ocasiones suele haber pérdida momentánea de la data, la cual puede ser recuperada por el propio personal de informática o por los asesores externos.

3) En ocasiones hay que recurrir a los Técnicos para que solucionen problemas inherentes a los terminales y a las impresoras.

La pregunta N° 5: A su juicio, qué factores causan los problemas asociados con el Sistema Computacional?

Obtuvo las respuestas que se describen:

1) En cuanto a la pérdida de información y a la lentitud en el procesamiento, pudiera estar asociado a que el Equipo no es el más adecuado para la red.

2) La especificidad del Programa creado para el registro de las operaciones de la División, hace difícil la obtención de personal que lo maneje, por lo que hay que recurrir a personal altamente especializado escaso en el mercado, que solucione ciertos problemas.

3) Los procesos están disgregados en otras Unidades, no hay una centralización de los procesos ejecutados en el Sistema Computacional.

Pregunta N° 6: Tiene que recurrir en ocasiones a la asesoría de especialistas externos para solucionar los problemas?

El personal contestó afirmativamente.

Pregunta N° 7: Los problemas asociados al sistema computacional suelen ser resueltos con prontitud?. Especifique: si algunos o todos requieren tiempo para ser solucionados?

Respuestas:

1) Algunos problemas son resueltos de inmediato por el personal de informática.

2) Hay otros problemas, en cambio, que tienen que ser solucionados por los asesores y programadores externos, en cuyo caso la rapidez en la solución depende del tipo de problema que se presente y de la localización y disponibilidad de dicho personal.

Pregunta N° 8: Si usted pudiera mejorar el Área de Informática para el mantenimiento de la efectividad informativa, qué cambios haría?

1) Ampliar el Área de Informática, con más personal, con suficientes equipos, con autonomía y donde se centralice todo lo inherente a informática.

2) En lo posible cambiar de plataforma (sistema operativo) a uno más comercial, o en su defecto, que los programadores dicten cursos referentes al manejo del Programa actual.

3) Que exista descentralización de los conocimientos computacionales del programa para poder solucionar los problemas que se presenten, lo que

incluye un adiestramiento efectivo por parte del propio personal que labora en informática.

Resulta obvio por todo lo expuesto, que el Área de Informática requiere una reestructuración que involucre:

a) Mayor personal, para asegurar una mejor distribución de las actividades y la tendencia a un mejor funcionamiento, b) mayor disponibilidad de equipos que ayuden a agilizar los procesos, c) en la medida de lo posible, centralizar las operaciones de informática en una misma Área para la ejecución de un control más efectivo, d) en la medida de lo posible, instaurar una Plataforma más adecuada al volumen de actividades y más comercial, que permita la captura de personal especializado sin mayores dificultades, y e) distribución de las actividades en atención a la optimización de los procesos ejecutados en el Área, que implique además la transferencia de conocimientos entre sus mismos operarios.

La encuesta N° 2, mide las causas que impiden o retrasan la culminación de las actividades asignadas al personal de la División y está dirigida al personal que labora en la misma (véase anexo E).

Las respuestas a la pregunta N° 1: Cuál es su profesión?, arroja y corrobora lo dicho acerca del nivel académico del Recurso Humano que labora en el Área, a saber:

De un total de 16 encuestados:

6 son Técnicos Superiores en distintas áreas.

6 son Licenciados en Administración o Contaduría.

4 son bachilleres con experiencia en el cargo.

Las respuestas a las preguntas 2: Qué cargo desempeña? y 3: Describa brevemente las funciones que realiza, permite ubicar por Áreas de la División cuántos laboran en cada una, y si las actividades desempeñadas están acorde con las especificidades del cargo. Se obtuvo lo siguiente:

Área de Ejecución Presupuestaria: 4 Analistas Presupuestarios

Área de Contabilidad: 3 Contadores I, 1 Contador III. 1 Asistente Administrativo.

Área de Informática: 1 programador II y 1 Operador de Equipos de Computación.

Área de Archivo: 2 Archivadores.

Área de Transferencia de Documentos: 2 Secretarias

Jefe de División: 1

Las funciones desempeñadas están acordes con los cargos y se supone la tendencia a la equidad en la distribución y asignación de las tareas.

Con respecto a la pregunta Nº 4: Existen causas internas o externas a la División de Contabilidad que en algún momento retrasan o impiden la culminación de sus actividades? y 5: Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, especifique las causas que le suceden con mayor frecuencia.

De los 16 encuestados, 13 contestaron afirmativamente y 3 contestaron negativamente a la Pregunta N°4.

El 81.25% contestó: SI

El 18.75% contestó: NO

De los 13 Ejecutores que contestaron Si a la Pregunta N° 4, se obtuvo las siguientes respuestas a la Pregunta N°5:

No se dispone o hay retrasos para obtener información proveniente de órganos externos al CONAC: 3 afirmaciones (11.5%)

No se dispone o hay retrasos para obtener la información necesaria provenientes de otras Unidades del CONAC: 6 afirmaciones (23%)

No se dispone o hay retrasos para obtener la información necesaria suministrada por el sistema computacional: 11 afirmaciones (42%)

Requiere respuestas por parte de los Supervisores o Directivos: 3 afirmaciones (11.5%)

El volumen de trabajo es exagerado: 2 afirmaciones (8%)

No están claras para usted las actividades que se le asignan:1 afirmación (4%).

El 42% de las causas señaladas corresponde a problemas para obtener información necesaria suministrada por el sistema computacional, seguido de un 23% para obtener información proveniente de unidades internas del CONAC. Es importante resaltar que de los 13 encuestados el 84.5% afirmó que las causas eran inherentes al sistema computacional.

Los resultados de la encuesta anterior validan el programa de reestructuración que se hace necesario llevar a cabo para el Área de informática, debido a que las deficiencias que ésta presenta retrasan la culminación de los procesos ejecutados en la División.

La encuesta N° 3, mide la capacidad de respuesta de la División de Contabilidad frente a las solicitudes informativas planteadas ante la misma, está dirigida al personal usuario de la información que labora en otras Unidades del CONAC, la encuesta se realizó sobre una base de 21 encuestados seleccionados al azar (véase anexo F).

Las respuestas a la Pregunta N° 1: Qué tipo de información es requerida por usted ante la División de Contabilidad, permitió identificar lo viable de la solicitud informativa y el tipo de información que es más solicitada. Una cuantificación de la información solicitada señaló que la mayoría requiere simultáneamente reportes presupuestarios: Disponibilidades y Ejecuciónes Presupuestarias básicamente, reportes contables: Soportes de Asientos de Diario, Estados Financieros, Movimientos de Cuentas, y reportes de entes subsidiados: Compromisos adquiridos con los entes y los pagos realizados.

La respuesta a la Pregunta N° 2: Con qué frecuencia la solicita?, permitió obtener como resultado que la mayoría de los usuarios la solicita con frecuencia diaria y mensual (80% de los encuestados) y el resto (20%) ocasionalmente.

Frente a la Pregunta: Es atendida su solicitud con prontitud, se obtuvo:

14 encuestados contestaron afirmativamente (66%) y 7 de ellos contestaron negativamente (34%).

La respuesta a la Pregunta N° 4: Si usted necesita información con carácter de urgencia la obtiene?, se obtuvo:

14 contestaron afirmativamente (66%) y 7 contestaron negativamente (34%).

La respuesta a la Pregunta N° 5: Cómo considera la Capacidad de respuesta informativa de la División de Contabilidad?, se obtuvo:

Excelente: 6 afirmaciones (28.5%)

Buena: 9 afirmaciones (43%)

Regular: 6 afirmaciones (28.5%)

Obviamente, las respuestas a las preguntas 3 y 4, están asociadas al tipo de información específica que solicite el usuario, normalmente cuando se trata de información susceptible de ser suministrada a diario como las disponibilidades presupuestarias, consultas y reportes de ejecuciones presupuestarias, soportes de asientos de diario y algunos reportes de movimientos de cuentas por ejemplo, la información puede tener mayor fluidez, no obstante, si la información requerida es generada mensualmente, como los listados acumulativos presupuestarios y contables y los Estados Financieros mensuales, su emisión puede depender del Cierre que se efectúe para el mes y por supuesto, de la "tentativa" emergencia que pudieran tener los órganos usuarios, asimismo puede estar influenciando el hecho de si la información solicitada es emitida a través del Sistema Computacional, en cuyo caso hay que analizar el volumen de información que se encuentra procesando el Sistema Computacional, si existen fallas computacionales que pudieran retrasar su emisión, si existe disponibilidad de equipos para emitir la información y que el Área respectiva preste la debida atención a la solicitud planteada.

Los resultados obtenidos en la encuesta anterior reflejan cierta inconformidad por parte de los usuarios de la información que se produce en la División de Contablidad, una de las características fundamentales de todo sistema contable es satisfacer con sentido de oportunidad y pertinencia las demandas informativas planteadas, por cuanto un producto de calidad se distingue, por ser capaz de cumplir con las expectativas del cliente y si uno de los objetivos más significativos que se desprende de la Misión de la División de Contabilidad, es suministrar información veraz y a tiempo para encaminar el proceso decisional y apoyar la continuidad de los procesos, entonces debe existir un esfuerzo conjunto por parte de los directivos y los operarios para lograr satisfacer a todo aquél que sea usuario de la información allí producida.

La encuesta n° 4, mide la receptividad del personal de la División de Contabilidad frente al Control de Gestión, (véase anexo G).

Luego de brindar a 14 encuestados el concepto de Control de Gestión, se plantearon las siguientes preguntas:

La pregunta n° 1: Estaría usted de acuerdo con la aplicación del Control de Gestión para la División de Contabilidad?

Se obtuvo 14 respuestas afirmativas: 100% de los encuestados se muestra receptivo.

Por qué? , se resumen las respuestas encontradas:

1) Mayor control de las actividades ejecutadas en la División.
2) Conduce a una mayor eficiencia.
3) Se agilizan los procesos
4) Mayor calidad en el trabajo
5) Sugiere la aplicación de medidas correctivas
6) Maximiza la productividad
7) Permite la consecución de los Objetivos establecidos

La pregunta n° 2: Estaría usted de acuerdo con que se establezcan estándares para los procesos por usted ejecutados?

Se obtuvo 14 respuestas afirmativas: el 100% de los encuestados está de acuerdo.

Por qué?, se resumen las respuestas encontradas:

1) Mejor funcionamiento de la División partiendo de los procesos ejecutados por el personal.

2) Tendencia al alcance de óptimos resultados.

3) Mide la productividad del personal.

4) Para tener sentido de oportunidad en el trabajo realizado

5) Para contribuir con los Objetivos de la División.

6) Para disponer de una herramienta adicional en la evaluación de desempeño.

7) Para ir mejorando vez tras vez de acuerdo con la aplicación de medidas correctivas.

La pregunta n° 3: Estaría dispuesto a definir las causas por las cuales usted sobrepasó, alcanzó o no alcanzó los resultados esperados inherentes a los procesos que ejecuta?

La respuestas fueron las siguientes:

12 de los encuestados contestaron afirmativamente: 86%

2 de los encuestados contestaron negativamente: 14%

La pregunta n° 4: En qué Unidades del CONAC considera usted que debe ser aplicado el Control de Gestión. Especifique.

Las respuestas obtenidas se resumen a continuación:

1) En todas.

2) En las Unidades de Apoyo, básicamente.

3) En principio en la División de Contabilidad y de acuerdo a los resultados obtenidos, ir aplicándolo en el resto de las Unidades.

Aplicada la misma encuesta anterior a algunos Directivos seleccionados al azar, una muestra aproximadamente de 8 encuestados escogidos la mayoría en la División de Contabilidad y otros en Unidades conexas, se obtuvo que el 100% estuvo de cuerdo con la aplicación del Control de Gestión; 1 de ellos (12.5%) no estuvo de acuerdo con el establecimiento de estándares para los procesos que ejecutaba por razones de que la misma dinámica impide ceñirse a parámetros cuando hay elementos subjetivos que entran en juego como personas, ética, disposición y otros. Igualmente el 100 % de los encuestados señaló poder explicar las causas por las cuales alcanzaron o no los resultados esperados.

Con respecto a las respuestas obtenidas según la encuesta anterior, los operarios parecen receptivos frente al proceso, no obstante, la aplicación del Control de Gestión representa para la División un cambio y como tal no

debe descartarse la idea del surgimiento de ciertas conductas de resistencia si el mismo llagara a implantarse, la realidad suele ser un tanto distinta a lo que se pudiera expresar en determinado momento a través de encuestas, aún más, si a esto se le suma que se cuenta con un personal no sujeto a controles formales. Por otra parte, resulta valiosa la percepción que en cuanto al Control de Gestión tienen no solo los ejecutores, sino los Directivos, en tanto que materializadores de decisiones son los que definitivamente pueden instaurar y poner en marcha la aplicación de este tipo de control, nuevamente, a pesar de los resultados obtenidos pudiera presentarse que los Directivos escojan como alternativa mantener el "statu-quo" por temor a enfrentar las posibles coyunturas que todo cambio trae consigo.

Dictámenes de los Informes de Auditoría Externa

El análisis de los resultados de los informes de auditoría para los ejercicios fiscales 1996 y 1997, permite afirmar, que el registro de las operaciones contables y presupuestarias realizadas en la División de Contabilidad, se ajusta a la normativa existente, los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera del CONAC y los Resultados de las operaciones para los ejercicios terminados a las mencionadas fechas, son de conformidad con los principios de contabilidad

de aceptación general; sin embargo, se hace hincapié en la necesidad de efectuar las conciliaciones bancarias con sentido de oportunidad y realizar continuamente el análisis de las cuentas contables.

Resultados del Diagnóstico

Los resultados obtenidos en virtud del Diagnóstico realizado en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura y reforzados con el Marco Teórico y Legal inicialmente expuestos, permiten afirmar lo siguiente, en términos de Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades:

OPORTUNIDADES: La División de Contabilidad tiene un aval de gran envergadura, en la normativa existente relativa al Control Interno, las cuales amparan las acciones que en todo sistema contable se deben tomar en favor de la consecución el cumplimiento cabal de su Misión y Visión, validadas mediante la producción de información con características de exactitud, veracidad y oportunidad en vista de las significativas decisiones que en virtud de aquella se toman a nivel institucional y de Estado; asimismo, amparan la tenencia de sistemas de información computacionales adecuados y apoyan el planteamiento de Indicadores de Gestión como vía para el refuerzo de los controles.

AMENAZAS: La principal amenaza inherente a la División la constituye el hecho de que su buen desempeño depende del desempeño del resto de las Unidades organizacionales, en tanto que sistema integral, se trata de una articulación de procesos que se desarrollan mancomunadamente. Asimismo, hay que acotar que el buen desempeño va acompañado indisolublemente a ciertas variables como la cultura organizacional y los recursos monetarios, por nombrar algunas de relevancia, que permitan la fluidez de los procesos y la tenencia de personal, materiales y equipos que son "inputs" para el sistema los cuales juegan papel importantísimo en la obtención de productos de calidad, y que el ámbito político, económico y cultural reinante podrían limitar.

FORTALEZAS: La fortaleza presente en la División de Contabilidad está representada por el "tipo" de Recurso Humano altamente capacitado y conocedor de los procesos, quien pudiera, bajo la existencia de un liderazgo efectivo ejecutado por una Gerencia de altura, aportar y mantener el valor agregado ofrecido al sistema a través de la consecución y permanencia de elevados niveles de productividad.

DEBILIDADES:

1- Existencia de un Área de Informática que es parte fundamental del sistema contable y que presenta serias fallas, en cuanto a:

a) El personal que la conforma es escaso, ocasionando dependencia y retrasos si el mismo está ausente.

b) Los equipos computacionales disponibles son insuficientes, hecho que restrasa la culminación de las actividades.

c) El sistema operativo no es el más adecuado para el red interna, además de acarrear problemas dada la exclusividad y especifidades del mismo.

d) Algunas operaciones computacionales son ejecutadas en unidades diferentes a la División de Contabilidad, existiendo disgregación lo que dificulta un efectivo control.

2- Hace falta canalizar y optimizar los procesos ejecutados en las Áreas que conforman la División y aquellos desarrollados en otras unidades que inciden directamente en las operaciones contables, a efectos de que la información producida sea altamente oportuna, mantenga elevados niveles de confiabilidad, sea herramienta útil para la toma de decisiones de las entidades usuarias e impulse la fluidez y continuidad de los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Prioridades para optimizar la Funciones Contables

De todo lo expuesto en el presente diagnóstico, surgen dos Prioridades para el cabal cumplimiento de las funciones contables:

I) La creación de un Centro de Informática, que solvente las deficiencias y fallas inherentes al Área de Informática, como principio para el buen funcionamiento del Sistema Contable.

II) La formulación de Indicadores de Gestión capaces de garantizar oportunidad y fiabilidad en el registro de las operaciones presupuestarias y contables y por consiguiente, a los reportes informativos presupuestarios, financieros y contables; para mantener altos niveles de productividad en los procesos ejecutados por las Áreas que conforman la División de Contabilidad y que consoliden su Misión, sin dejar de tomar en cuenta la necesidad de formular indicadores de gestión también, para aquellos procesos desarrollados en otras Unidades y que se relacionan con el Sistema Contable.

Se reitera, que ambas Prioridades tiene un aval bien significativo constituido por el conjunto de normas que la Contraloría General de la

República ha publicado en distintas Gacetas Oficiales, de tal forma, que la Propuesta no solo nace en virtud del Diagnóstico practicado, sino que también está fielmente respaldado por el Marco Legal existente en materia de Control Interno.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Visión de la División de Contabilidad

La División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura desea ser a corto plazo, una Unidad destacada por el alcance de sus Objetivos y Metas y por el cabal cumplimiento de su Misión y el de la Institución, asimismo ha de representar un modelo para el resto de las unidades al diferenciarse por alcanzar una alta mística y compromiso por parte de su personal, lo que desencadena elevados niveles de productividad, eficacia y eficiencia, sin dejar de mencionar que la información veraz, certera y oportuna allí producida ha de resultar valiosa para la Toma de Decisiones y es Instrumento inequívoco para el Control de la Gestión.

El alcance de la Visión contempla la ejecución y control de los procesos que se llevan a cabo en la División, en los cuales se pondrá en práctica la experiencia, la creatividad, la utilización de prácticas gerenciales

acordes con los nuevos paradigmas de gestión y el control estadístico de los procesos.

La propuesta está estructurada de acuerdo con los procesos que subyacen en el entorno de la División y en su interior, permitiendo la observancia en conjunto de las variables que afectan el buen desempeño de la División, y está definida por la implantación del Control de Gestión como un nuevo estilo de evaluar gestiones, con creación y utilización de Indicadores para el seguimiento, control, obtención de resultados y aplicación de correctivos, en una incesante búsqueda por el mejoramiento continuo de lo procesos y mantenimiento de la productividad que permita el alcance de los objetivos planteados, afianzar la Misión y validar la Visión de la División de Contabilidad.

La materialización de la presente propuesta depende de la voluntad gerencial que exista en la División, quién conjuntamente con el personal deberán tomar una actitud proactiva, estar a favor de los cambios e identificarse con el nuevo estilo de gestión.

Justificación de la Propuesta

La propuesta de Rediseño del Sistema de Contabilidad y Aplicación del Control de Gestión en la División de Contabilidad del Consejo Nacional de la Cultura, se justifica por los resultados obtenidos en virtud del Análisis del Diagnóstico presentado en el Capítulo IV, donde se evidencia la necesidad de tener un centro de Informática cuyo desempeño sea altamente eficiente, como premisa básica para la obtención de un Sistema Contable Funcional que permita la formulación de los Indicadores de Gestión, la aplicación de correctivos y el mantenimiento de la productividad que tiendan a garantizar la consecución de los objetivos planteados por la División.

La propuesta está además fielmente justificada por la normativa existente en materia de Control Interno, en cuanto a la implantación de sistemas de información idóneos y la formulación de los Indicadores de Gestión.

De allí que, la elaboración de este Rediseño que se inicia en base a la necesidad de reestructuración que requiere el Área de Informática y culmina con la formulación de Indicadores que validen la Visión de la División de Contabilidad, proporcione las estrategias para canalizar la acción en favor del

alcance de la situación deseada, tomando en cuenta criterios de eficacia y eficiencia que beneficien al sistema organizacional.

Componentes Fundamentales

Definidos como los ejes a través de los cuales gira la presente propuesta y sobre su base se construyen los lineamientos y estrategias para la consecución de la efectividad de la División, son los siguientes:

La Planificación: como fuente para el establecimiento claro de Objetivos y Metas, para pasar de una situación actual a una situación deseada y como origen del planteamiento de directrices, estrategias y ejecución de planes.

La Misión: eje motor de la acción, expresa la razón de ser de la División y su cumplimiento define la calidad de la gestión.

La Visión: surge en concordancia con la Misión, expresa lo que la División de Contabilidad desea ser en un tiempo determinado para cuya materialización hay que definir las directrices y estrategias que permitan la canalización de la acción.

El Control: definidos los estándares o requerimientos mínimos, permite la aplicación de correctivos oportunamente, evitando o minimizando la desviación en el alcance de dichos parámetros y por ende, permitiendo la consecución de objetivos y metas.

La Interrelación de Procesos: como elemento que conecta la acción del conjunto de unidades de la organización y permite una concepción sistémica e integral en el funcionamiento de la misma.

La Eficacia, la Eficiencia y la Calidad: como elementos que caracterizan a toda gestión que ha cumplido con los objetivos que se desprenden de su Misión y que ha logrado el alcance de su Visión.

Características y Fundamentación de la Propuesta

1) Es una propuesta que conducirá al incremento de la calidad y la productividad del área de estudio.

2) Toma en cuenta las interrelaciones que deben existir entre las unidades, afianzando la concepción integral de funcionamiento presente en toda organización.

3) Sus componentes se adaptan a la compleja dinámica administrativa que presenta la unidad de análisis, por cuanto se conoce la naturaleza y especificidades de los procesos desarrollados en la misma.

4) Toma en cuenta las variables físicas y cronológicas que intervienen en los procesos y proporciona un mecanismo sistemático que permitirá explicar a través del uso de indicadores de Gestión el comportamiento de esas variables y como deberán ser gerenciadas para el mantenimiento de la eficacia y la efectividad.

5) Suministrará información acerca de los procesos que gestiona la División.

6) La gerencia podrá contar con un instrumento capaz de validar la Visión de la División.

7) El cumplimiento de sus objetivos contribuirá con el resto de las Unidades de la Organización, con las máximas autoridades del organismo y con el Estado al permitirles la toma de decisiones presupuestarias y financieras en base a información oportuna y veraz.

8) La aplicación de la presente propuesta en la División y su posterior evaluación de resultados podría implicar una "reacción en cadena positiva" si se aplicara en el resto de las unidades para la consecución de la eficiencia Organizacional.

9) A través de la ratificación de la Misión y el alcance de la Visión de la División se contribuirá a una efectiva evaluación de la gestión del organismo, a través de la disposición de información absolutamente confiable y a tiempo, cumpliendo de esta forma su rol como instrumento para el control de Gestión.

Objetivos y Estrategias para Efectuar el Rediseño del Sistema de Contabilidad.

Dadas la Prioridades determinadas según el Diagnóstico de Situación de la División de Contabilidad, se presentan a continuación los Objetivos fundamentales para satisfacer dichas prioridades y las distintas estrategias de acción que van a permitir la consecución de los dichos Objetivos.

Planteamiento de Objetivos

Para satisfacer la Prioridad N° I y II, se plantean los siguientes Objetivos:

1°) Crear un Centro de Informática donde se centralicen y controlen las operaciones propias de Informática, se minimicen las fallas inherentes al Sistema Computacional y se incremente la capacidad de respuesta informativa en calidad y en cantidad.

2°) Identificar los Procesos más significativos desarrollados en las Áreas de la División de Contabilidad y en aquellas Áreas Conexas directamente involucradas con el Sistema Contable a fin de fijar estándares y formular los Indicadores de Gestión necesarios para el incremento y/o mantenimiento de la productividad de la División así como la ratificación de su Misión.

Estrategias para el Cumplimiento de Objetivos.

Para el Objetivo N° 1: Crear el Centro de Informática.

A. Establecimiento de los Requerimientos para obtener el Centro de Informática

El Centro de Informática requiere de lo siguiente:

a) Un espacio físico adecuado para el volumen de actividades que el Centro ejecuta, investigar las posibilidades existentes en las instalaciones del CONAC y/o determinar costo de dicho espacio, acorde con las características que se identifiquen.

b) Un estudio de mercado para determinar:

b.1) Costo del personal de informática. A los efectos se requiere, un experto programador y dos transcriptores|z , aparte del personal que labora en el Área; asimismo se requiere mantener el adecuado contacto con los Técnicos en Computación en cuanto a disponibilidad, calidad y costos.

b.2) La posibilidad de obtener una Plataforma Operativa más idónea, en términos de mayor adaptación a las necesidades actuales de la División de Contabilidad, fácilmente operable y más comercial, de tal forma de no crear dependencia con asesores externos dada la tenencia de programas específicos. Investigar el costo de la Plataforma que resultase más adecuada.

b.3) Costo del Equipo Computacional adicional requerido, que incluye terminales e impresoras, para una mayor independencia en la emisión de reportes y en la ejecución y consulta de operaciones.

b.4) Someter a consideración de la O.C.E.I. El Proyecto de Creación del Centro de Informática.

No obstante los requisitos anteriores para poseer un Centro de Informática funcional, se hace necesaria la opinión de los Directivos, dado que su creación implica no solo la utilización de Recursos Financieros sino también la ejecución de un efectivo Plan de Acción que permita su materialización. Se hace preciso conocer:

- Si están de acuerdo con la creación del Centro de Informática, o al menos con las mejoras al Área de Informática en principio.

- En virtud de los costos determinados según análisis de mercado, qué

es lo más viable en cantidad y en calidad, en relación al personal, a los equipos y al cambio de Plataforma.

- Cuál es el tiempo estimado para la obtención de los recursos financieros que permitan la creación definitiva del Centro de Informática y/o la mejora del Área.

Es conveniente resaltar, que cuando se hace referencia a las mejoras al Área de Informática, esto abarca por lo menos, la obtención de los equipos computacionales necesarios para un mejor funcionamiento. En la medida que se tenga una clara concepción de la necesidad del Centro de Informática y, se incluya al personal, se tenga el espacio físico y se cambie el sistema operativo, se irá materializando su creación. Se trata de un proceso que puede ejecutarse por etapas tomando en cuenta las prioridades y la disponibilidad de recursos, de lo que en sí misma constituye una gran prioridad.

B. Creación de la Estructura del Centro de Informática.

La creación del Centro de Informática adscrito a la D.G.S. de Administración y Servicios, tendrá las siguientes Funciones:

1) Procesar las operaciones asociadas a los Comprobantes de Diario

Automático cuyo origen era en la División de Habilitaduría: 035, 036; y continuar con el registro de los CD: 039 y 040.

2) Procesar las operaciones inherentes a la nómina que provienen de la Oficina de Personal y que generan los Comprobantes de Diario 037 y 038.

3) Transcribir los Cheques manuales previa autorización por parte del personal del Área de Contabilidad con respecto al asiento contable que el mismo involucra.

4) Transcribir los Asientos de diario que provienen de Contabilidad, los cuales originan los asientos contables que empiezan desde el 042.

5) Emitir las validaciones diarias de los Comprobantes automáticos y manuales y transferirlas al Área Contable para que apruebe las validaciones o introduzca los cambios necesarios.

6) Brindar asesoría a los usuarios del sistema computacional.

7) Crear los sistemas de Seguridad y Bloqueos necesarios para que solo accesen la información las personas autorizadas, sistema éste asociado además al bloqueo según el tipo de información.

8) Realizar los respaldos informativos respectivos.

9) Realizar las operaciones de Informática necesarias para el Cierre de fin de mes.

10) Emitir los libros y reportes financieros de cada mes y enviarlos al Área Contable para su aprobación.

11) Coordinar la correcta ejecución de las operaciones propias del Área de Informática, que incluye mantenimiento del sistema computacional y cualesquiera otras específicas del Área de informática.

12) Atender las solicitudes informativas planteadas por las diferentes unidades del CONAC.

La composición del personal y la distribución de las tareas del Centro de Informática, se realizará como sigue, de acuerdo al volumen de actividades y suponiendo una distribución equitativa:

1) Un transcriptor de Cheques Automáticos emitidos y anulados, lo que genera el CD: 035 y 036, emisión de los respectivos reportes diarios, su validación en comparación con los documentos de pago y su transferencia al

Área Contable para la aprobación de dicha validación; también se encargará de las operaciones inherentes a los CD: 037 y 038.

2) Un transcriptor encargado del registro y control de las operaciones relativas a los entes Subsidiados asociados a los CD: 039 y 040, así como el respectivo manejo del Sistema de Subsidios Culturales.

3) Un transcriptor de los comprobantes de diario y cheques manuales que se originan en el Área Contable, que generan los CD: 001 al 031 y del 042 en adelante, la emisión de los reportes respectivos, su validación en comparación con los CD correspondientes y su transferencia al Área Contable para que apruebe tal validación.

4) El Programador y el Coordinador del Centro, constituyen especies de Unidades de "Staff" internas, que velarán por el perfecto funcionamiento del Sistema Operativo, brindan asesoría a las unidades y áreas involucradas con el sistema computacional, efectuan las operaciones relacionadas con el Cierre Mensual y emiten los reportes especializados requeridos ante el Área.

Las mejoras al Área de Informática y, en términos de idoneidad, la creación del Centro de Informática, es una necesidad imperante, constituye una prioridad y un requisito para el buen funcionamiento del Sistema

Contable. El presente trabajo de Rediseño del Sistema de Contabilidad tiene como eje fundamental este principio: la instauración del Centro de Informática que es a su vez un prerequisito para la formulación de los indicadores de gestión, dado que las variables asociadas al Área de Informática juegan un significativo papel para la producción de información presupuestaria y contable, como quedó demostrado a través del Diagnóstico de Situación, en virtud de las operaciones y registros presupuestarios y contables.

Para el Objetivo N° 2: Formular los Indicadores de Gestión

A.Incorporación de las Unidades de Responsabilidad Autoadministradas (U.R.A.)

El complemento de Rediseño del Sistema de Contabilidad, una vez alcanzado el Objetivo N°1, lo constituye la Aplicación del Control de Gestión en la División de Contabilidad y consiste en una estrategia de acción especialmente diseñada para conducir a la mencionada División hacia el cumplimiento de su Visión. Se han formulado una serie de Indicadores de Gestión tanto para la División de Contabilidad como para algunas Unidades de importancia, no sin antes resaltar la necesidad de introducir en cada una de las Areas que la conforman y de ser posible en las otras Unidades, el

Concepto de Unidades de Responsabilidad Autoadministradas, a saber:

La presente propuesta de Rediseño tiene un aval en el tipo de personal que labora en la División, tal y como se describe en el Diagnóstico de Situación, se trata en su mayoría de Profesionales y Técnicos en diversas áreas. Dado que los ejecutores de los procesos tienen este nivel además de la experiencia que hayan adquirido en virtud del desempeño del Cargo, se pueden instaurar Unidades de Responsabilidad Autoadministradas, que consiste en un sistema de autocontrol basado en la delegación de funciones y tareas y tienen las siguientes características:

a) Pueden ser personales o colectivas.

b) Han de saber perfectamente cuáles son sus funciones, responsabilidades, tareas y objetivos.

c) Los resultados de su gestión han de ser medibles, tangibles y comparables con unos estándares.

d) Las unidades son plenamente responsables de organizar su trabajo a fin de conseguir los resultados esperados.

e) Pueden corregir desviaciones.

f) Reciben información continuamente general y específica para ejercer satisfactoriamente su trabajo.

g) Deben informar a sus superiores del progreso de su gestión así como de las innovaciones introducidas y a su vez estos superiores informan a las unidades acerca de cómo su trabajo contribuye a las finalidades de la División, Dirección e Institución.

h) Este esquema por unidades de responsabilidad autoadministradas se complementa con la existencia de funcionarios de staff, quienes tendrán por función diseñar, asesorar y mantener el sistema de la recogida de la información necesaria para efectuar las mediciones, son soporte técnico para el diseño de instrumentos específicos de control de procesos y actividades concretas. Ayudan a las unidades a interpretar los datos disponibles sobre la marcha de la ejecución y diseñar actuaciones alternativas en caso de existir desviaciones. Analizan la información aportada por la unidad e informan de su importancia a los Directivos a través de Informes. No toman decisiones ya que existe la Línea Directiva, solo son asesores y comunicadores de resultados.

La presente propuesta, plantea la formulación de Indicadores de gestión bajo la premisa de que existan Unidades de Responsabilidad Autoadministradas personales para cada Area que conforma la División de Contabilidad y en la medida de lo posible, en el resto de las unidades para las cuales se realiza el planteamiento. La existencia de las U.R.A., supone el establecimiento de objetivos para cada una de ellas en base al conjunto de funciones y actividades que les son asignadas, que los responsabilizan por su trabajo y además les confiere potestad de autocontrol con miras al mejoramiento continuo de los procesos que ejecuta, hasta el logro constante de los estándares establecidos. Para el caso de las Áreas que desarrollan actividades colectivas, se sugiere escoger un parámetro para la asignación de las actividades, así por ejemplo, en Ejecución Presupuestaria se puede atribuir a cada analista tareas en base a los movimientos presupuestarios que se den por unidades administrativas, así todos ejecutan las mismas actividades pero se responsabilizan por el manejo y la exactitud de las cuentas presupuestarias para las unidades que se le hayan asignado; para el caso del Área de Archivo, basta con distribuir las tareas según el tipo de documentación a cada archivador quien se responsabiliza por el adecuado almacén, y control de los egresos para el tipo de documento que maneja, el mismo caso es válido para el Área de Transferencia de Documentos donde se puede realizar una asignación de acuerdo a los documentos a distribuir que ingresan y los que egresan, donde cada quien controla la documentación

que le es asignada.

Los Coordinadores de las Areas podrían ser las mencionadas unidades de Staff, encargadas de realizar el seguimiento y la evaluación de los procesos a través de los indicadores de gestión, así como de presentar información a los Directivos acerca de la evolución y resultados de los procesos medidos. Aquella Área que no tenga un Coordinador definido, las evaluaciones y mediciones de acuerdo con los indicadores puede asumirla el Coordinador de cualquier otra Área.

B.Formulación de los Indicadores de Gestión

Como complemento para la mejor comprensión de la Formulación de los Indicadores de Gestión, se presentan algunos gráficos que muestran:

1) El flujo informativo existente entre la división de Contabilidad y determinadas Unidades del CONAC directamente involucradas con la Funciones Contables.

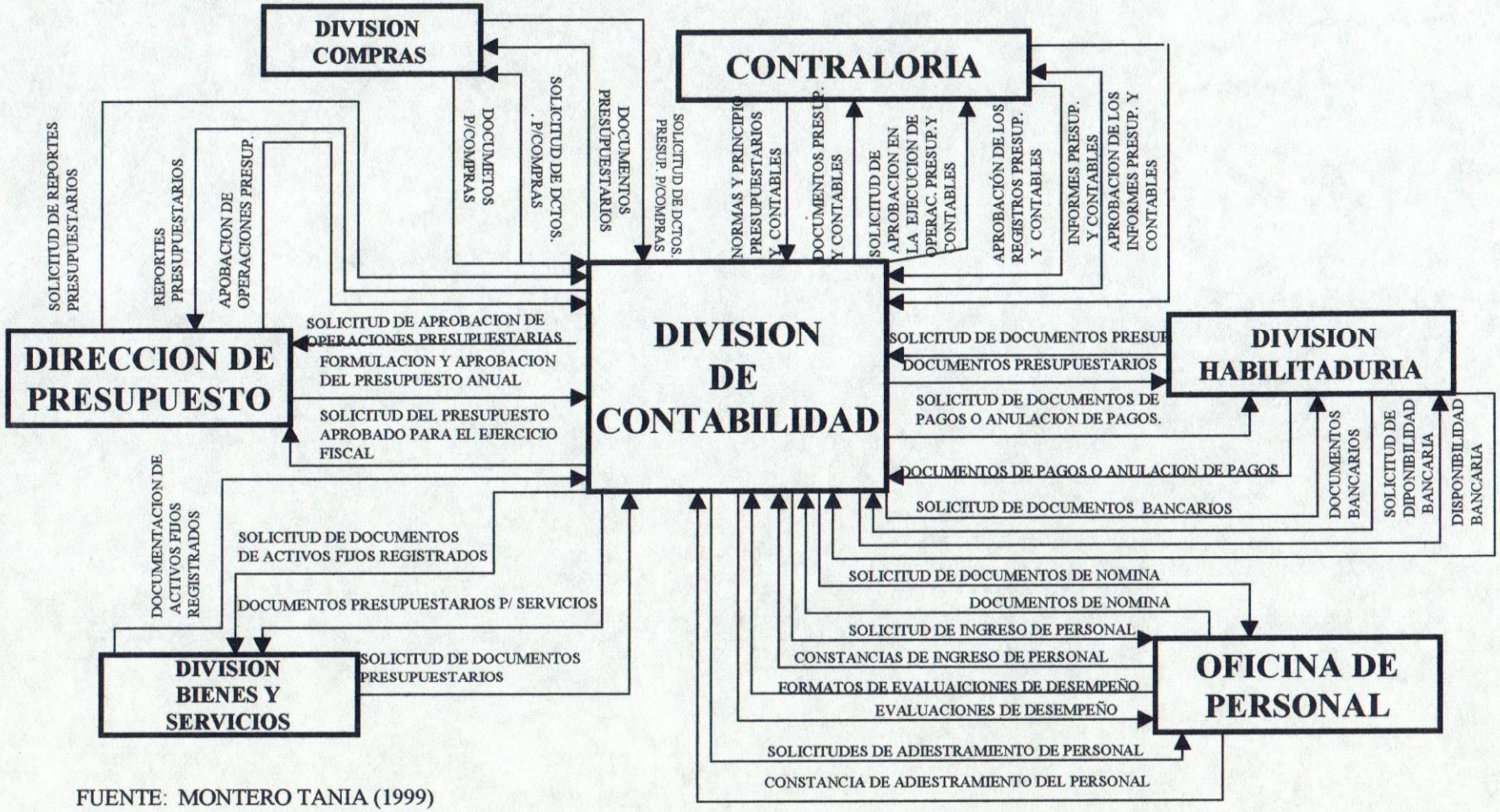
2) La interacción informativa entre las Áreas que integran la División de Contabilidad.

3) El flujo informativo que conecta a la División de Contabilidad con el resto de las Unidades del CONAC, reforzado a través de la presentación de

los Flujogramas inherentes a cuatro procesos fundamentales que son: La obtención de Bienes (Compras); la obtención de Servicios; y de Administración de Personal, donde se describen dos procesos: Reclutamiento y Selección, y Adiestramiento.

La formulación de los Indicadores de gestión, se describe a través de los cuadros que se presentan después de los Gráficos antes mencionados, para cada Area y Unidad en cuestión, no sin antes insistir en que los mismos son Indicadores de Proceso, los cuales están íntimamente relacionados con las actividades que se desarrollan en las diferentes Áreas y Unidades consideradas. Cabe agregar además, que para la obtención de los estándares se tomó en cuenta la opinión del Personal Ejecutor y los Directivos, asimismo, al seleccionar las actividades indicadas se pensó en aquellas identificadas como "claves" para el alcance de la Misión y Visión de la División de Contabilidad, a saber:

DIAGRAMA DE CONTEXTO: MUESTRA EL FLUJO INFORMATIVO EXISTENTE ENTRE LA DIVISIÓN DE CONTABILIDAD Y DETERMINADAS UNIDADES RELACIONADAS DIRECTAMENTE CON LAS FUNCIONES CONTABLES



FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

DICCIONARIO DE DATOS PARA ALGUNOS FLUJOS INFORMATIVOS DE IMPORTANCIA MOSTRADOS EN EL DIAGRAMA DE CONTEXTO

Normas y Principios Presupuestarios y Contables = * Función de Fiscalización realizada por la Contraloría para asegurar que todas las operaciones e Informes Presupuestarios y Contables se efectúan conforme a los Principios y Normas de carácter Legal. Sujeción a las Leyes que regulan la materia Presupuestaria y Contable* .

Documentos Presupuestarios y Contables = * Conjunto de documentos que amparan o son soporte de las operaciones Presupuestarias y Contables*.

Operaciones Presupuestarias y Contables = {Pre – Compromisos + Traspasos + Modificaciones} + * el conjunto de movimientos que originan asientos de diario y están plasmados en los C.D*.

Informes Presupuestarios y Contables = * Información que expresa los resultados de las operaciones Presupuestarias y Contables para una fecha determinada *.

Documentos de Pagos = * Cheques, y oficios dirigidos al banco que autorizan el traspaso de dinero de la Cuenta Bancaria del pagador a la cuenta Bancaria del Beneficiario*.

Disponibilidad Bancaria = * Saldo de la Cuenta Bancaria a determinada fecha, según libros de movimientos de efectivo presentes e la División de Habilitaduria*.

Documentos de Nómina = * Asientos Contables inherentes a los pagos por Nómina más el listado descriptivo de las asignaciones y deducciones monetarias efectuadas para empleados, obreros, pensionados y jubilados, y para cada Unidad Administrativa*.

Documentos de Activos Fijos Registrados = * Reporte mensual que describe las características de los Bienes adquiridos por el CONAC o desincorporados, el cual proviene del Sistema Computacional de Activos Fijos presente en la División de Bienes y Servicios*.

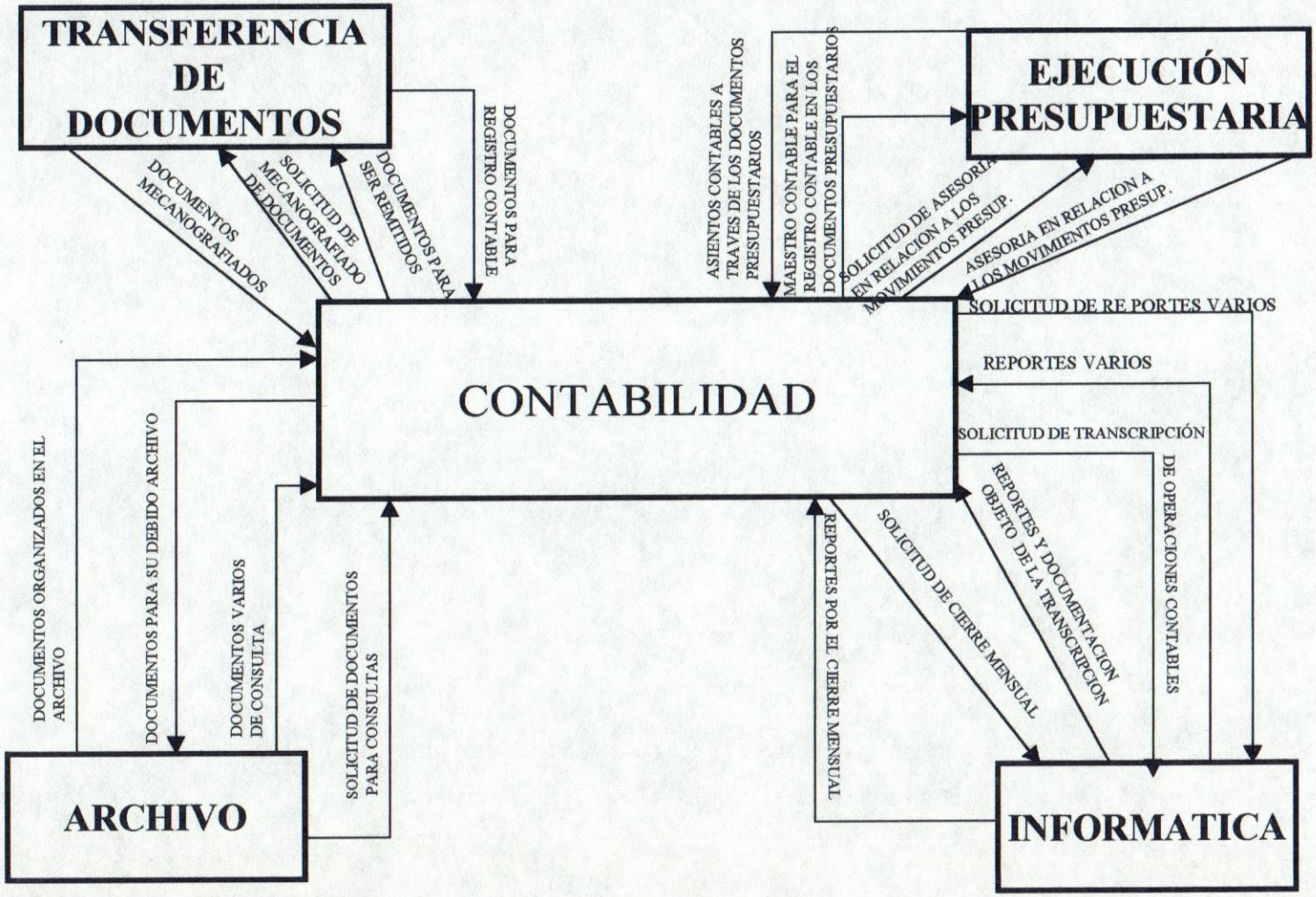
Presupuesto Aprobado para el ejercicio Fiscal = * Asignación Monetaria realizada por el Ejecutivo Nacional para el cumplimiento de los

Programas del organismo. Especificación de los montos asignados por Sub-Especifica y para cada Programa, base para efectuar la carga inicial del Presupuesto*.

Reportes Presupuestarios = * Toda aquella información generada a través del Sistema Computacional, que hace referencia a las operaciones Presupuestarias*.

Documentos por Compras = * Información que ampara la adquisición de los bienes comprados por el CONAC*.

DIAGRAMA QUE REGISTRA LA INTERACCIÓN INFORMATIVA ENTRE LAS AREAS QUE INTEGRAN LA DIVISION DE CONTABILIDAD



FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

DICCIONARIO DE DATOS PARA ALGUNOS FLUJOS INFORMATIVOS DE IMPORTANCIA MOSTRADOS EN EL DIAGRAMA DE INTERACCION INFORMATIVA ENTRE LAS AREAS DE LA DIVISION DE CONTABILIDAD

Asientos Contables por Documentos Presupuestarios = * Asiento Contable surgido por la elaboración de los N.C. que refleja el cargo a un gasto y el crédito a un pasivo. La anulación de los N.C. reversa el asiento * .

Maestro Contable = * Relación que describe todas las cuentas de ingresos, egresos, pasivos, resultados, activos y patrimonios utilizadas por el CONAC de acuerdo al P.U.C.*.

Asesoría en relación con los Movimientos Presupuestarios = * Instrucción dada por los especialistas Presupuestarios, frente a las dudas surgidas y relacionadas con las operaciones Presupuestarias*.

Cierre Mensual = * Conjunto de operaciones efectuadas a nivel de Sistema Computacional para asentar de forma definitiva las operaciones Presupuestarias y Contables ocurridas durante el mes que se cierra, base para la emisión de los Informes Presupuestarios y Contables mensuales*.

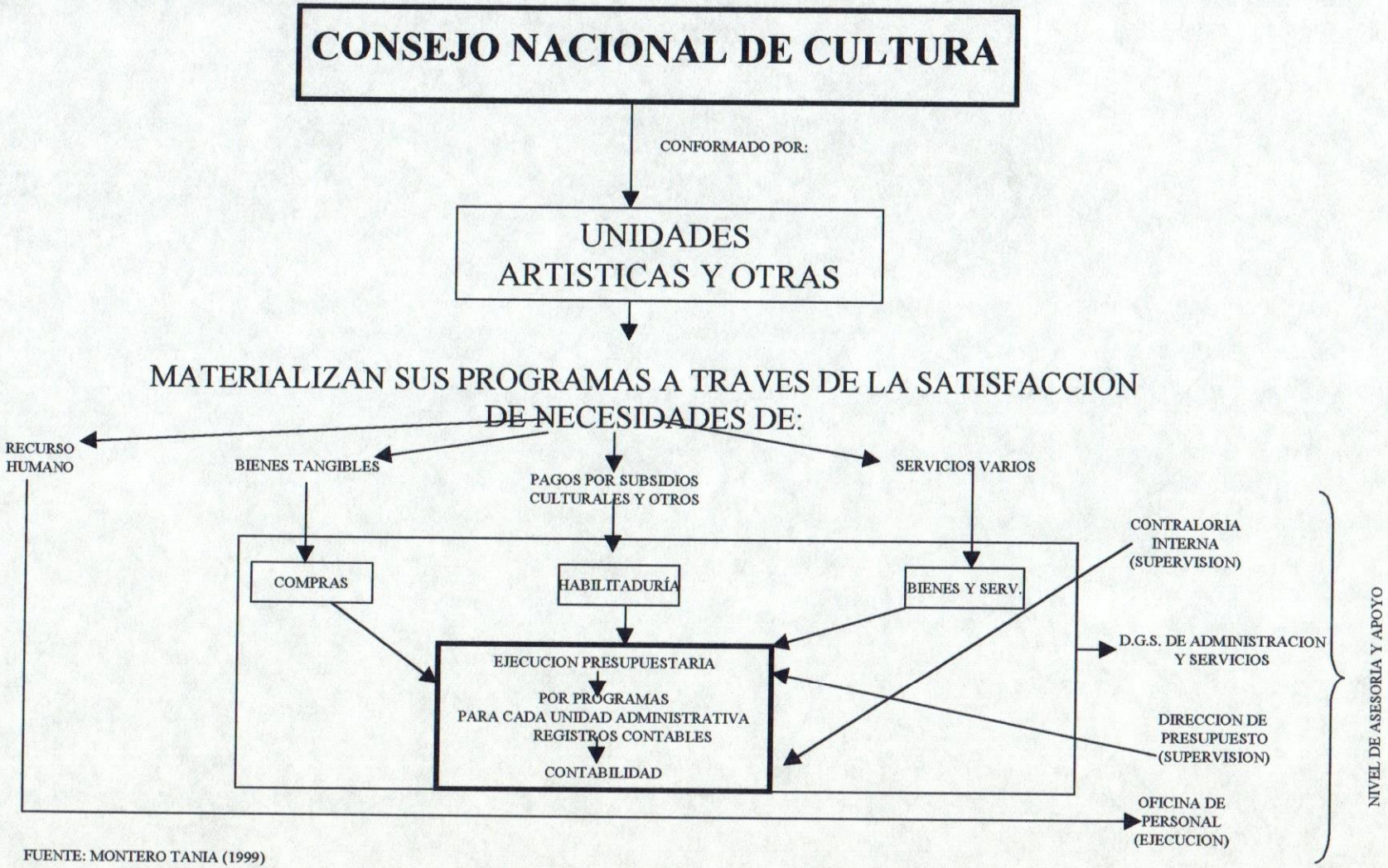
Reportes por Cierre Mensual = * Libros Contables, Libros Presupuestarios e Informes Contables*.

Documentos para consulta: * Toda aquella información que se encuentra en custodia, por parte del área de archivo *.

Documentos para ser Remitidos = * Toda aquella información que debe egresar de la división de Contabilidad con destino a otras Unidades del CONAC o entidades externas*.

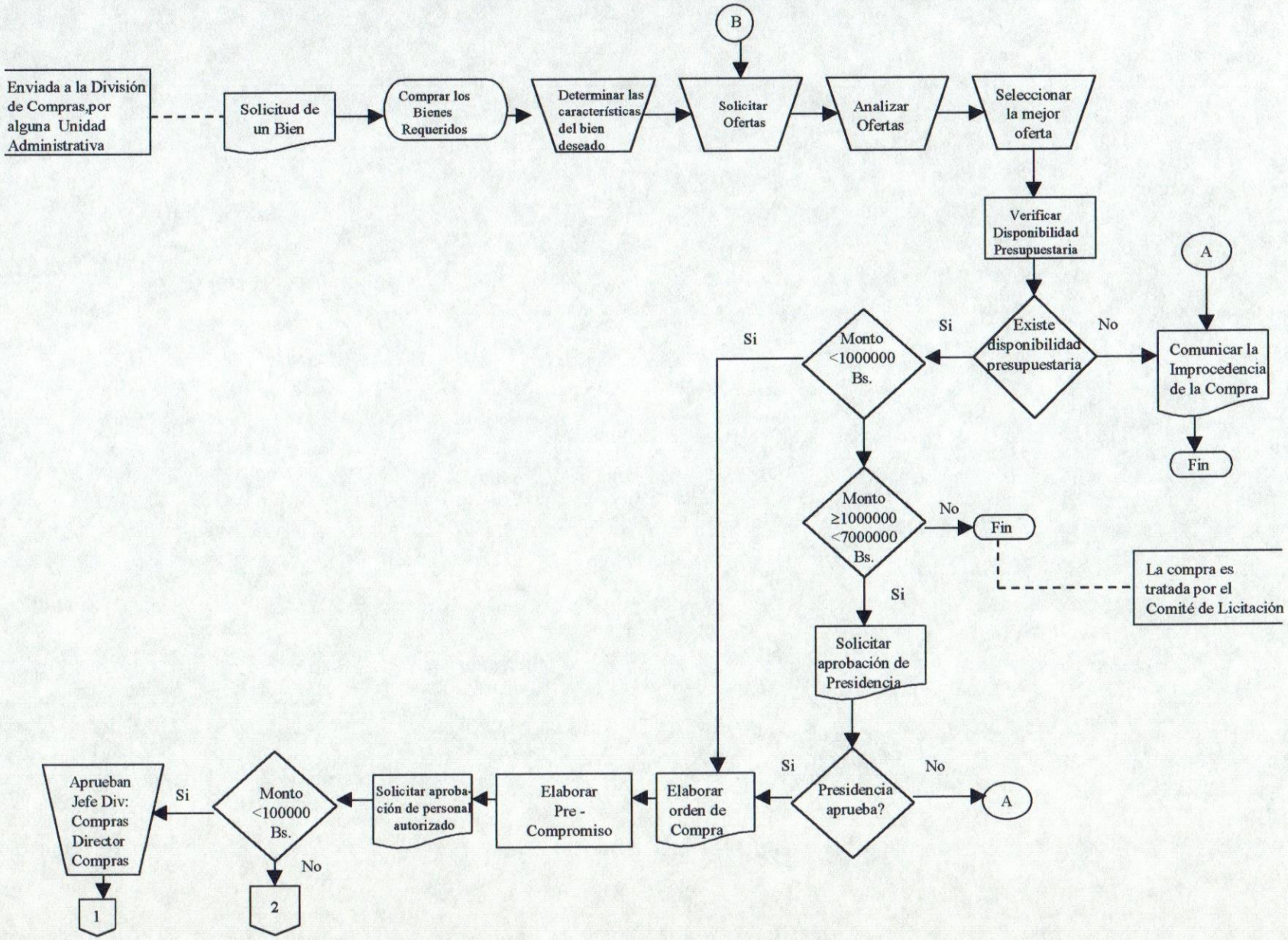
Documentos para Registro Contable = * Toda aquella información que ingresa a la División de Contabilidad que originan o contribuyen al registro de las operaciones Contables*.

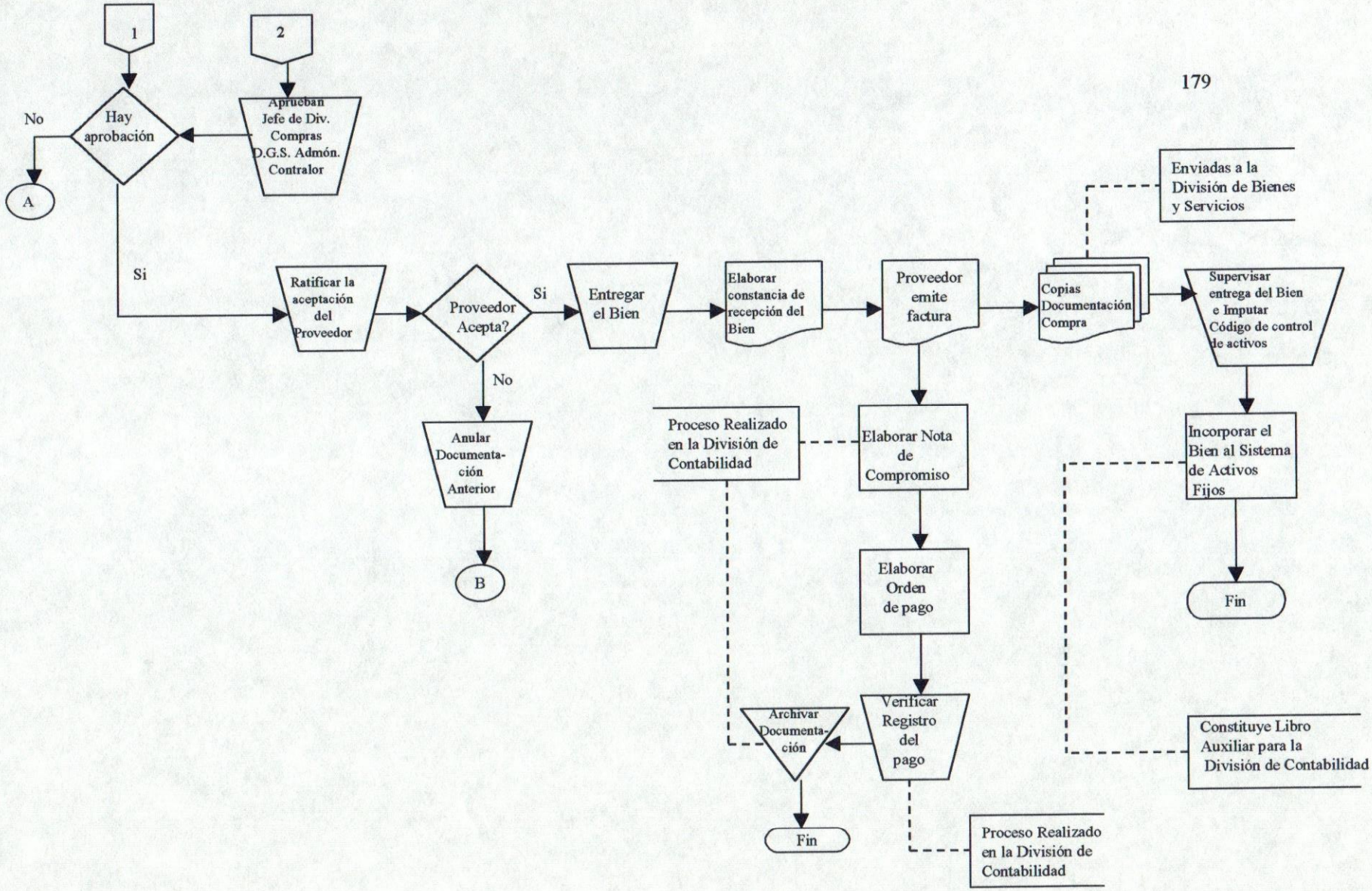
FLUJO INFORMATIVO QUE CONECTA A LA DIVISIÓN DE CONTABILIDADCON EL RESTO DE LAS UNIDADES DEL CONAC



FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DE UN BIEN (COMPRAS)

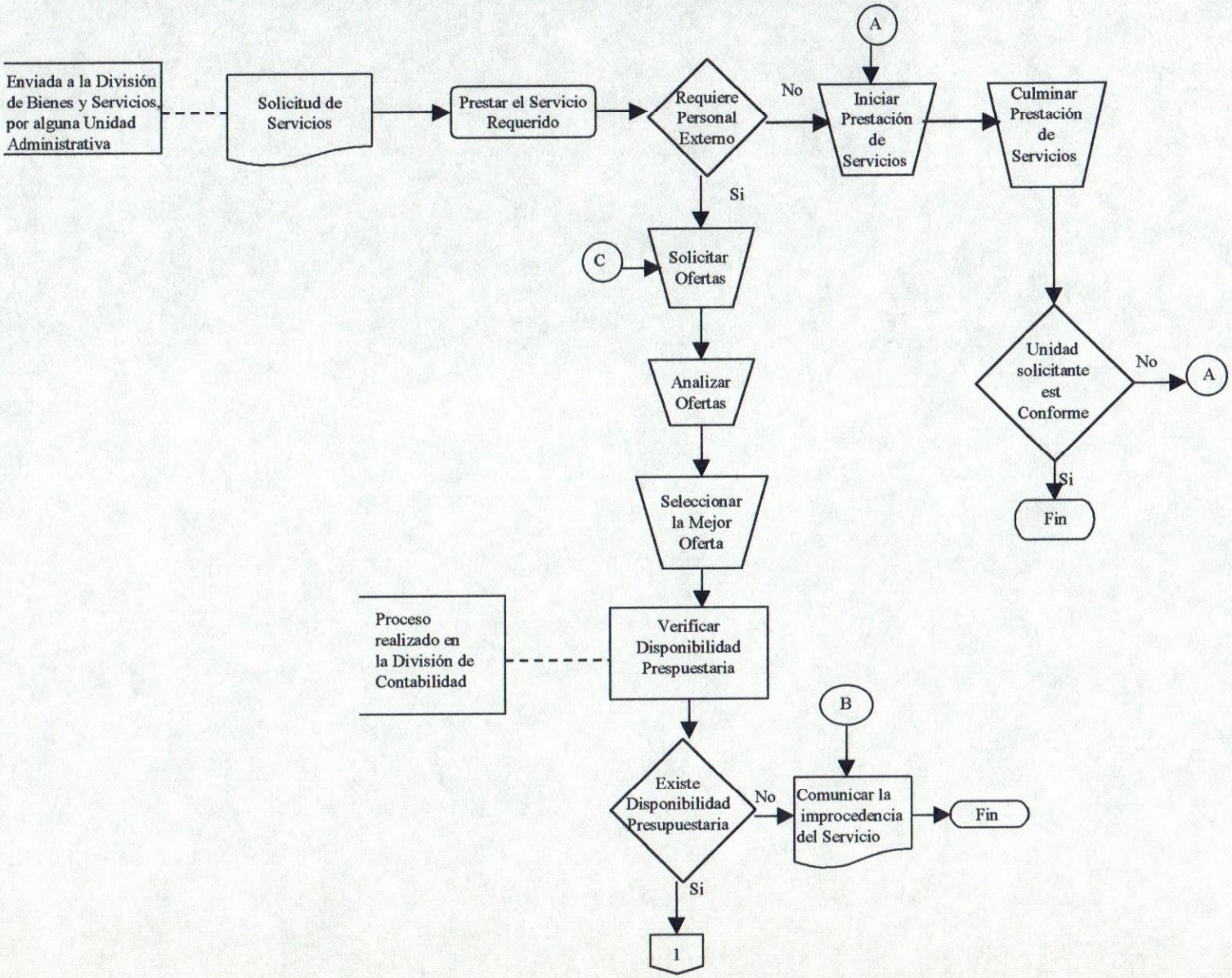


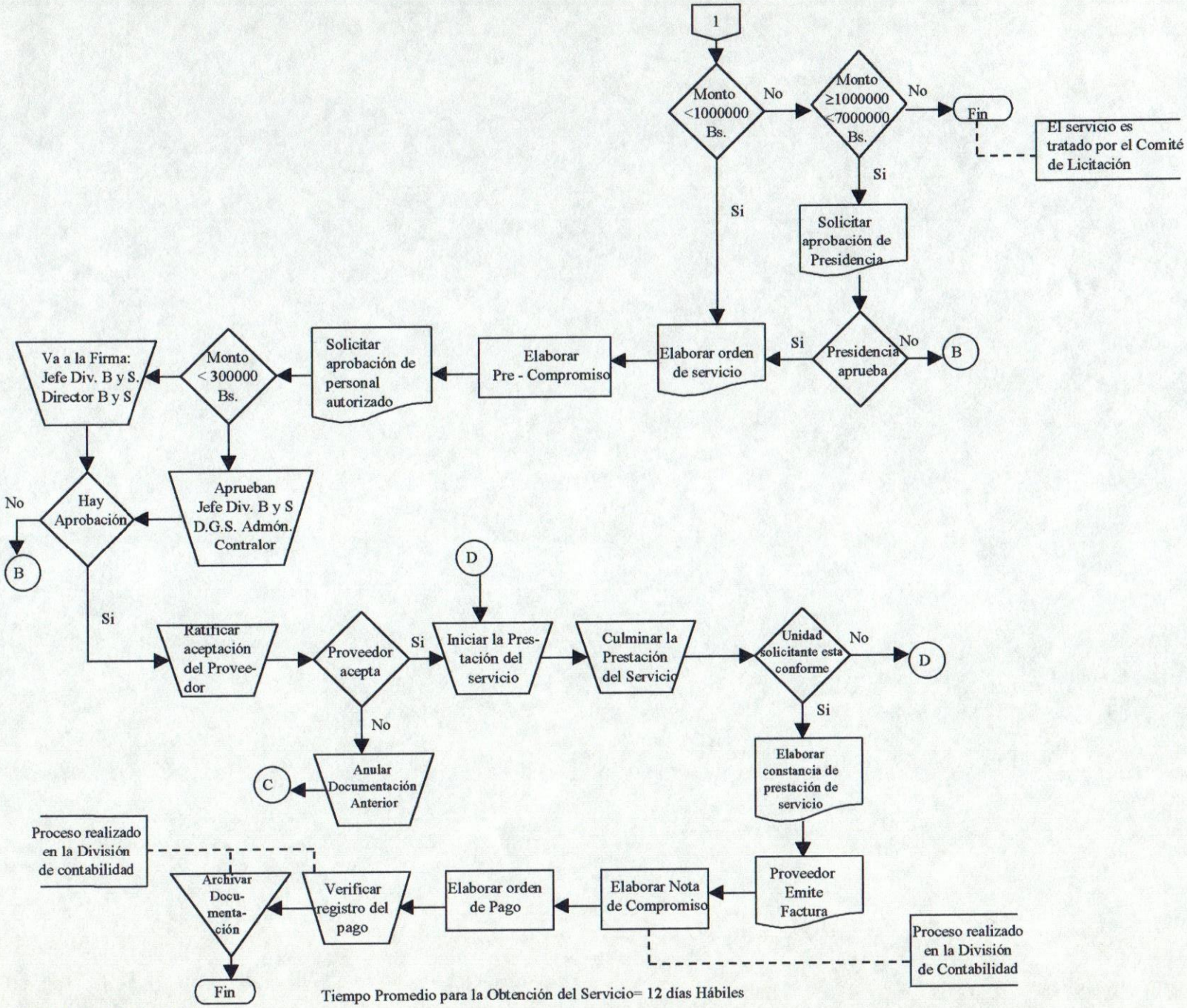


Tiempo Promedio para la Obtención del Bien= 12 Días Hábiles

Fuente: Montero Tania (1999)

PROCESO PARA LA OBTENCIÓN DE SERVICIOS

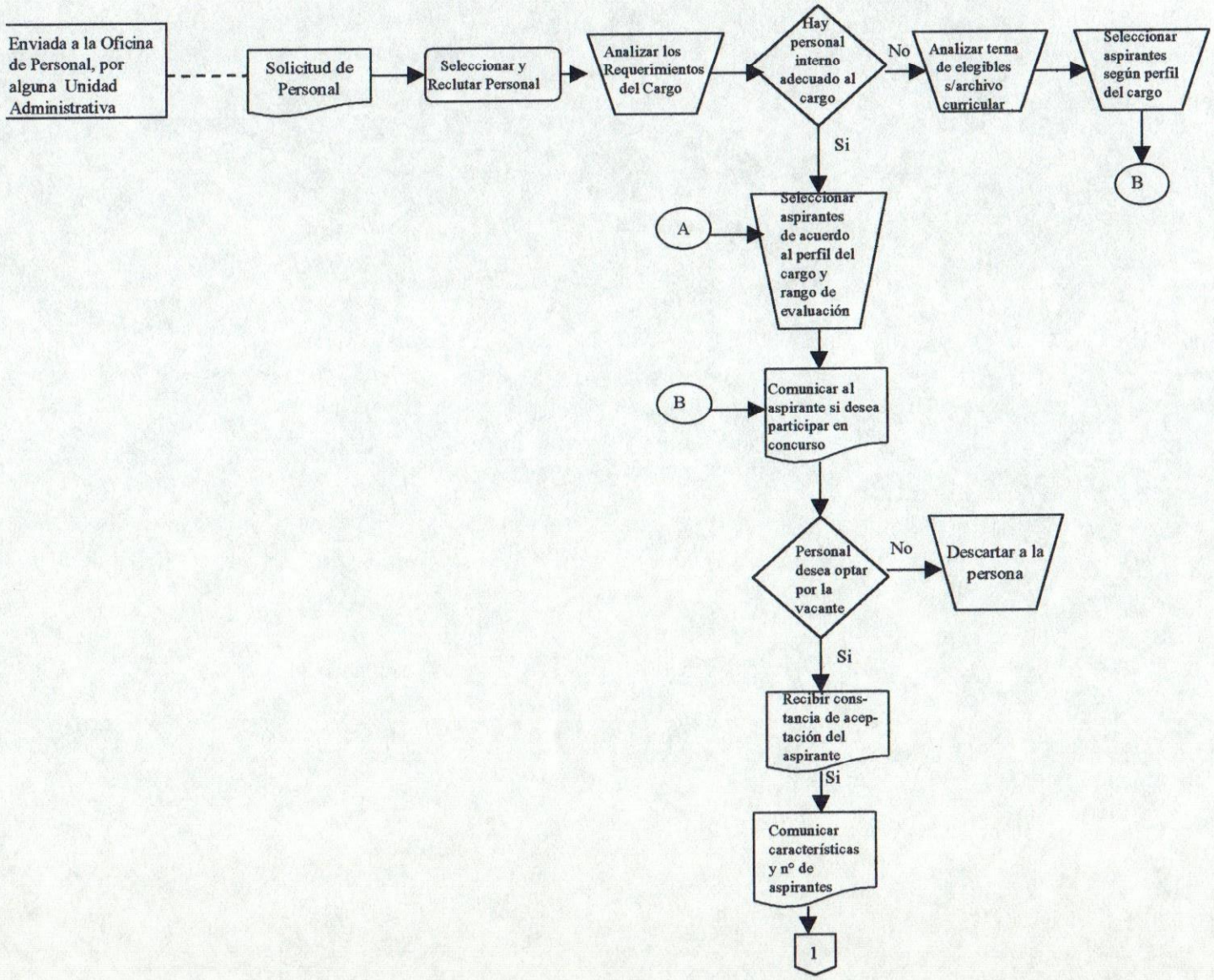


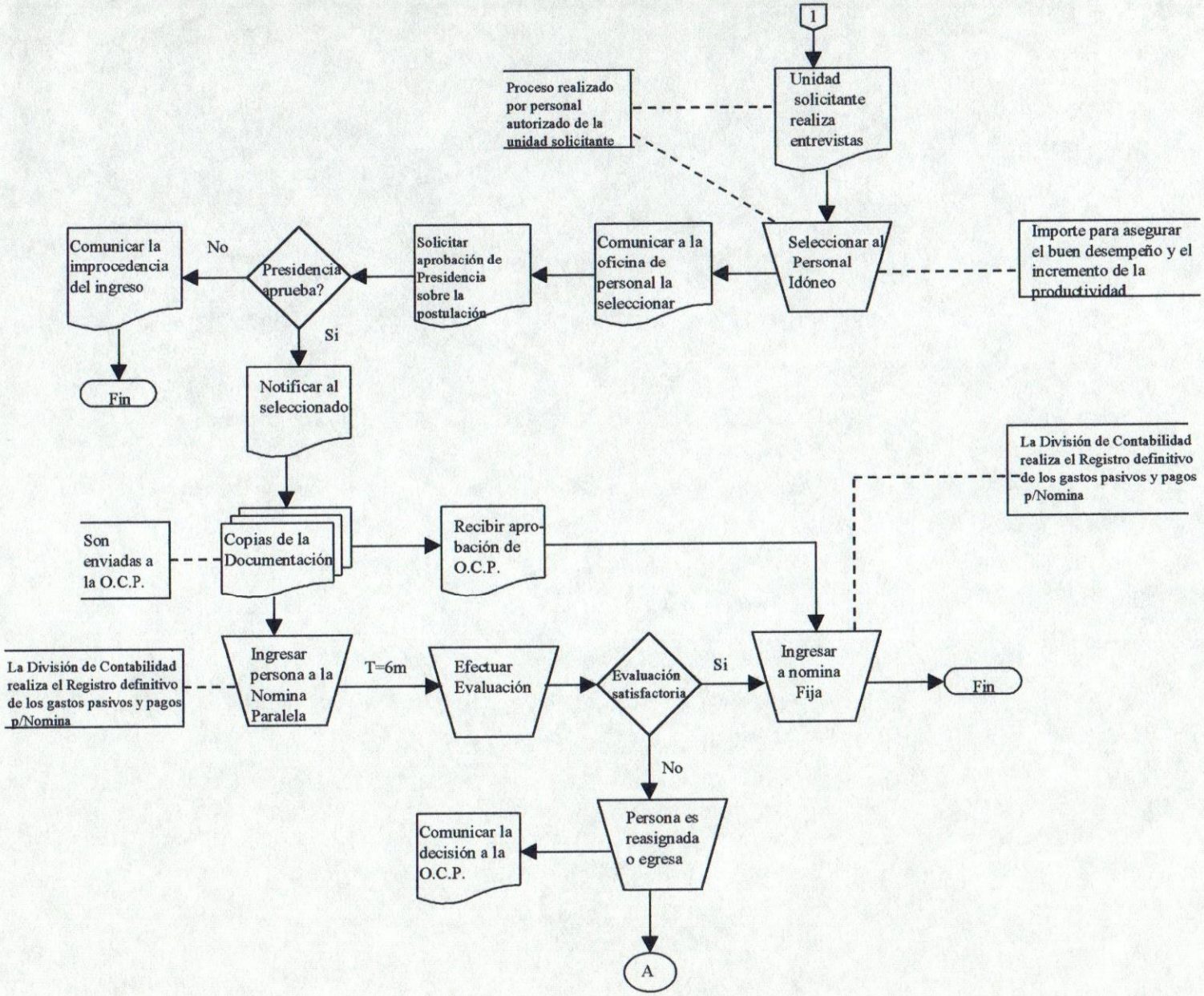


Tiempo Promedio para la Obtención del Servicio= 12 días Hábiles

Fuente: Montero Tania (1999)

ADMINISTRACION DE PERSONAL: PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

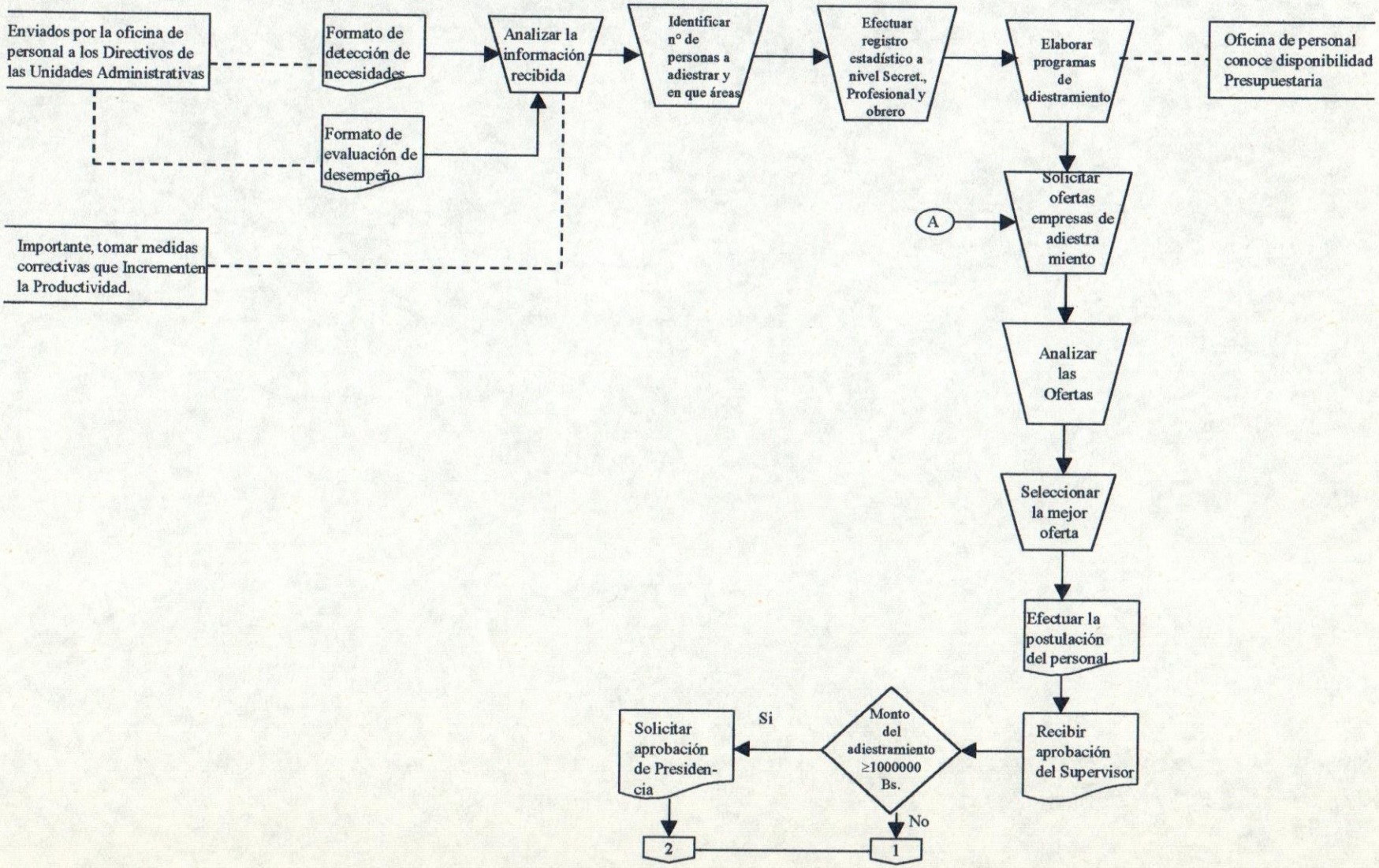


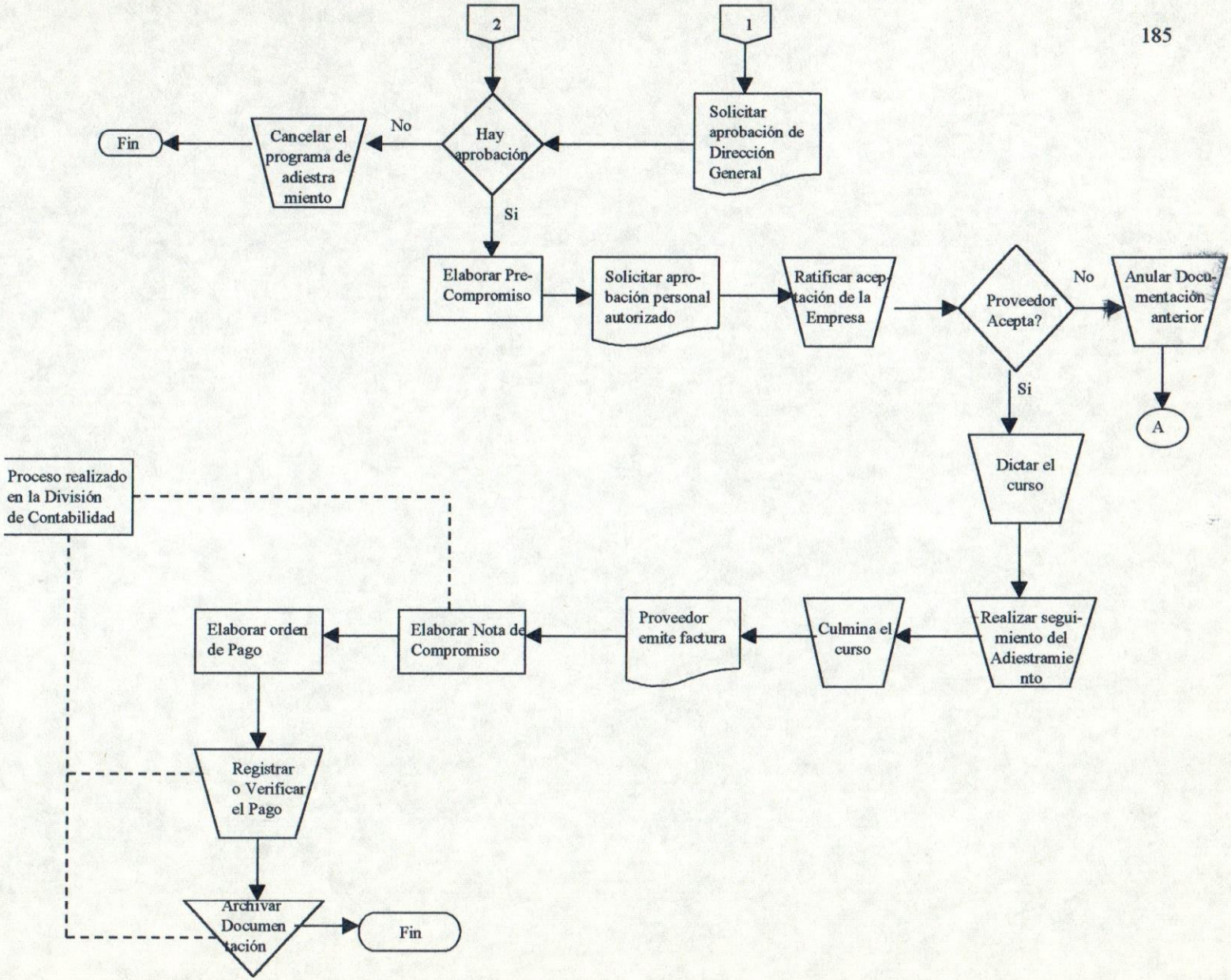


Tiempo Promedio para Ingresar a la Nomina Paralela = 20 Días Hábiles

Fuente: Montero, Tania (1999)

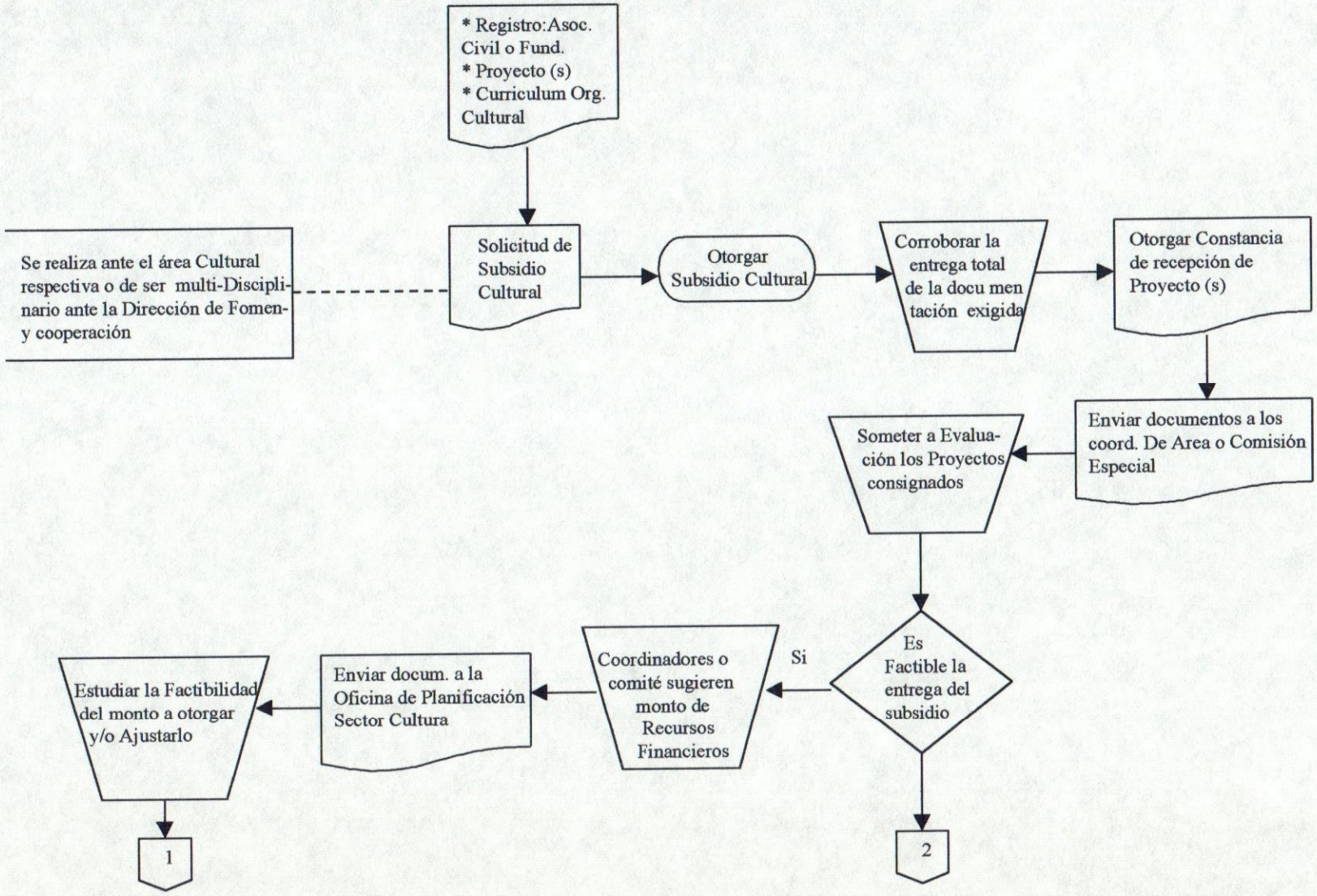
ADMINISTRACION DE PERSONAL: PROCESO DE ADIESTRAMIENTO

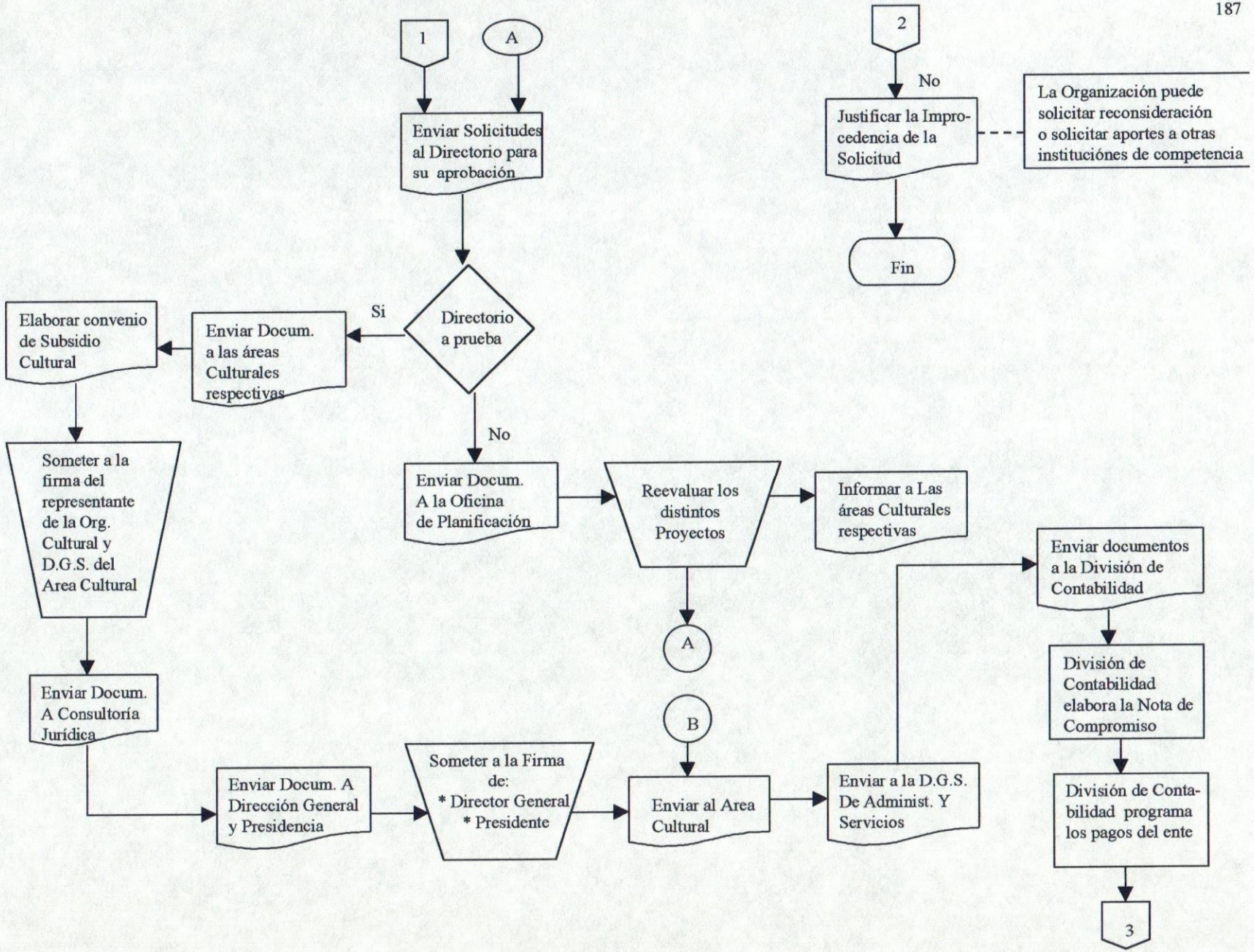


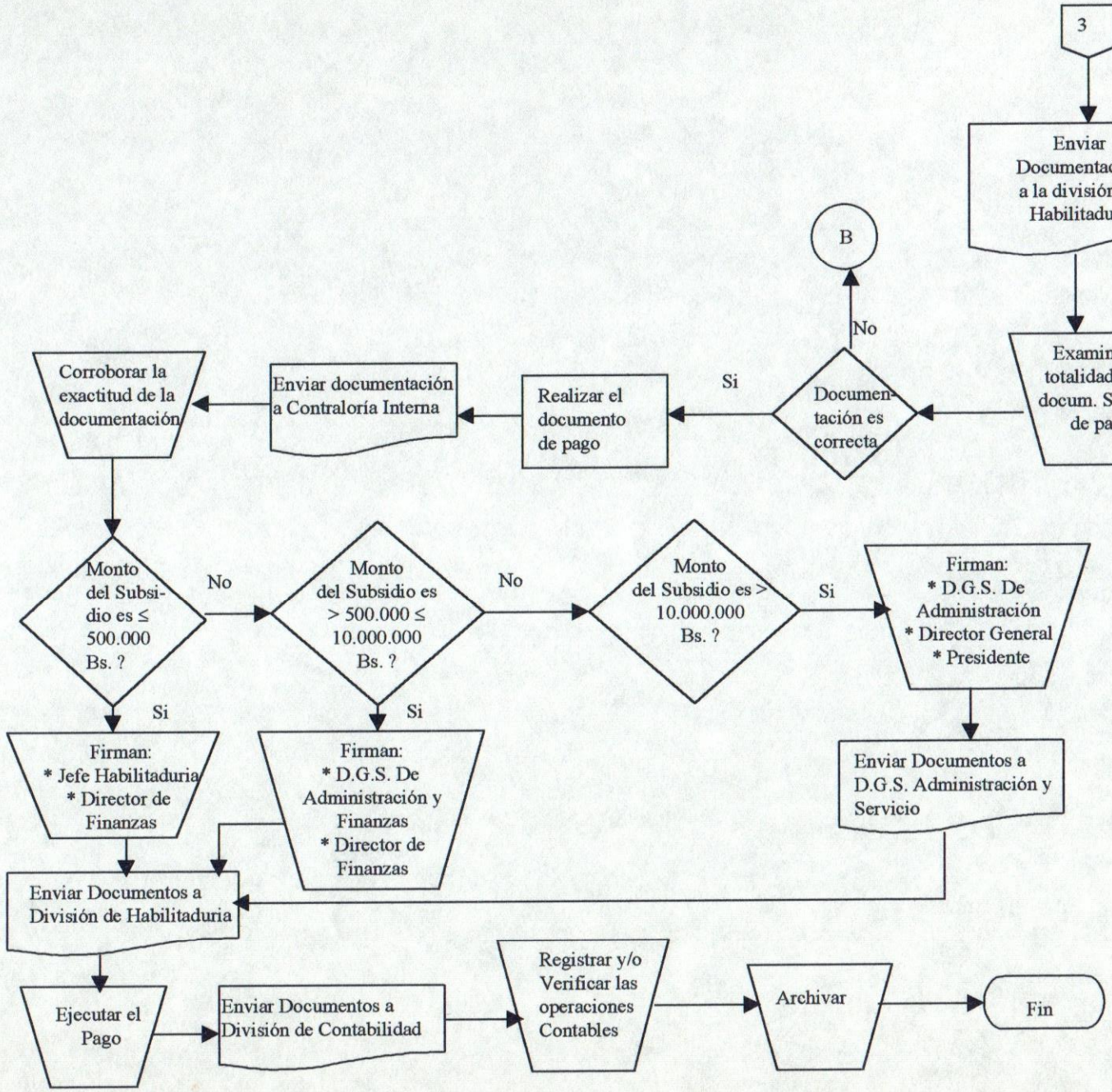


Fuente: Montero, Tania (1999)

PROCESO PARA LA OBTENCION DE SUBSIDIO CULTURAL




1
A
Enviar Solicitudes al Directorio para su aprobación
Directorio a prueba
Si
Enviar Docum. a las áreas Culturales respectivas
Elaborar convenio de Subsidio Cultural
Someter a la firma del representante de la Org. Cultural y D.G.S. del Area Cultural
Enviar Docum. A Consultoría Jurídica
Enviar Docum. A Dirección General y Presidencia
Someter a la Firma de:
* Director General
* Presidente
No
Enviar Docum. A la Oficina de Planificación
Reevaluar los distintos Proyectos
Informar a Las áreas Culturales respectivas
A
B
Enviar al Area Cultural
Enviar a la D.G.S. De Administ. Y Servicios
Enviar documentos a la División de Contabilidad
División de Contabilidad elabora la Nota de Compromiso
División de Contabilidad programa los pagos del ente
3
2
No
Justificar la Impro-cedencia de la Solicitud
La Organización puede solicitar reconsideración o solicitar aportes a otras instituciónes de competencia
Fin



FUENTE: MONTERO, Tania (1999)

AREA: Contabilidad

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Registrar las operaciones manuales	N° de operaciones registradas contablemente, por día.	N° de operaciones contables registradas según CD, al día. ÷ N° de operaciones contables a registrar según documentación que justifica registro contable, por día.	Oportunidad en el registro de las operaciones contables.	1	Para asegurar el registro oportuno de las operaciones contables y poseer información que valide las operaciones transcritas.
2) Validar las operaciones automáticas y manuales, diariamente.	N° de correcciones por error en transcripción.	N° de correcciones por error en transcripción ocurridas a diario. ÷ N° de correcciones totales ocurridas, diariamente.	Cantidad de correcciones por error en Transcripción ocurridas al comparar las operaciones transcritas y la documentación respectiva, diariamente	A) 0	Para asegurar fiabilidad en las operaciones transcritas.
	N° de Correcciones por error contable.	N° de Correcciones por error contable ocurridas a diario. ÷ N° de correcciones totales ocurridas diariamente.	Cantidad de correcciones por error contable ocurridas al comparar las operaciones manuales y/o transcritas y la documentación respectiva, diariamente.	B) 0	

3) Analizar las cuentas contables	Porcentaje de cuentas analizadas, mensualmente.	N° de Cuentas Analizadas en el mes por analista ÷ N° total de cuentas contables a analizar. *100	Cantidad de cuentas analizadas al mes.	>40%	Para garantizar que el saldo que presentan las cuentas contables es correcto, a un fecha x
4) Realizar las conciliaciones bancarias, mensualmente.	N° de conciliaciones bancarias realizadas al mes	N° de conciliaciones bancarias efectuadas al mes. ÷ N° de cuentas bancarias.	Cantidad de conciliaciones realizadas al mes.	1	Para garantizar que los saldos que presentan las cuentas bancarias son correctos.
5) Realizar el flujo de caja mensual.	Diferencias en saldos de Caja y Bancos.	Saldo de Caja y Bancos según Flujo de caja para el mes x – saldo de Caja y bancos según libros para el mes x.	Diferencias entre el saldo de Caja y Bancos según Flujo de Caja y el saldo de Caja y Bancos según Libros.	0	Para corroborar la fiabilidad en los saldos de Caja y Bancos
6) Atender las solicitudes informativas planteadas al Area.	N° de solicitudes informativas atendidas diariamente. N° de reclamos ocurridos.	B) N° de solicitudes informativa atendidas diariamente. ÷ N° total de solicitudes planteadas diariamente. B) N° de reclamos, por no atender las solicitudes informativas con oportunidad y pertinencia, semanalmente.	Cantidad de solicitudes atendidas a diario. Cantidad de reclamos surgidos a la semana.	A) 1 B) 0	Para satisfacer la demanda informativa de los usuarios con oportunidad y pertinencia.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

AREA: Ejecución Presupuestaria

ACTIVIDAD	DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (calidad, cantidad, costo, tiempo)	RESULTADO (Para Que?)
1) Asignar el monto para cada partida presupuestaria, por subespecifica y para cada programa de acuerdo al Presupuesto Aprobado, a través del Sistema Computacional.	A) Igualdad en los montos imputados por subespecifica.	A) Monto imputado a la sub especifica X del Programa Y ÷ monto asignado a la sub especifica según el presupuesto.	A) Montos imputados a las Sub-especificas a través del Sistema Computacional	A) 1	Garantizar la igualdad entre el monto imputado para cada subespecifica y para cada Programa de acuerdo a la asignación determinada en el Presupuesto.
	B) Igualdad en los montos imputados por programa.	B) Monto total imputado al programa Y ÷ monto total asignado al programa según el Presupuesto.	B) Montos imputados a los Programas a través del Sistema Computacional	B) 1	

2) Efectuar los PreCompromisos	Porcentaje de PreCompromisos efectuados diariamente.	N° de Precompromisos efectuados diariamente ÷ N° de solicitudes de Precompromisos, diarias. * 100	Cantidad de Pre – Compromisos efectuados diariamente.	100%	Para garantizar la efectiva realización de los Apartados Presupuestarios y favorecer el control de la Disponibilidad Presupuestaria..
3) Efectuar las Ejecuciones Presupuestarias (NC).	Porcentaje de NC efectuados diariamente.	N° de NC efectuados diariamente ÷ N° de solicitudes de NC diarias. *100	Cantidad de Notas de Compromisos realizadas a diario.	100%	Para asegura el efectivo control de los Compromisos surgidos y de las disponibilidades Presupuestarias.
4) Evaluar la fiabilidad al efectuar las Operaciones Presupuestarias.	Devoluciones realizadas por la Contraloría Interna.	N° de devoluciones realizadas al mes ÷ N° de operaciones presupuestarias realizadas por la U.R.A., al mes.	Cantidad de devoluciones realizadas por la Contraloría Interna en virtud de errores en las Operaciones Presupuestarias	0	Para asegurar la correcta elaboración de las Operaciones Presupuestarias.
5) Realizar el análisis de las partidas presupuestarias.	N° de Cuentas Presupuestarias analizadas al mes.	N° de cuentas presupuestarias analizadas al mes ÷ N° de cuentas con movimiento al mes. *100	Cantidad de Cuentas Presupuestarias Analizadas al mes.	>80%	Para garantizar la exactitud de los saldos de cada partida presupuestaria manejada por la U.R.A.
6) Emitir los reportes presupuestarios solicitados	Porcentaje de solicitudes informativas atendidas diariamente. N° de reclamos semanales.	N° de solicitudes atendidas diariamente. ÷ N° total de solicitudes informativas diarias. *100 N° de reclamos surgidos semanalmente. ÷ N° de solicitudes informativas atendidas, semanalmente	Cantidad de solicitudes informativas atendidas diariamente. Cantidad de reclamos surgidos a la semana por falta de oportunidad o no pertinencia en la información suministrada.	A) 100% B) 0	Para atender las solicitudes de reportes presupuestarios con oportunidad y pertinencia.

FUENTE: MONTERO, TANIA (1999)

AREA: Informática.

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Efectuar el registro computarizado de las operaciones contables	N° de Registros incorporados al Sistema Computacional, diariamente.	N° de operaciones contables incorporados al sistema, diariamente. ÷ N° total de operaciones contables según CD originadas, diariamente.	Cantidad de operaciones incorporadas al Sistema Computacional, al día.	1	Para garantizar que los reportes emitidos posean información contable actualizada.
2) Validar las operaciones incorporadas al Sistema Computacional.	N° de correcciones por error en transcripción.	Cambios en códigos y/o montos por error en transcripción, ocurridos semanalmente. ÷ Total de códigos y montos incorporados al sistema, según reportes semanales.	Cantidad de correcciones surgidas semanalmente por error en transcripción.	0	Para garantizar que los reportes emitidos posean información confiable.
3) Optimizar el Sistema Computacional	Fallas computacionales ocurridas mensualmente.	N° de fallas Computacionales ocrridas en el mes.	Cantidad de Fallas Computacionales ocurridas al mes	A) 0	Para minimizar la existencia de fallas surgidas en el Sistema Computacional y/o dar solución inmediata a las mismas.
	Fallas Solucionadas al ser detectadas durante el mes.	Si el estándar A) $\neq 0$: Fallas computacionales solucionadas al ser detectadas, al mes ÷ N° total de fallas ocurridas en el mes.	Cantidad de Fallas solucionadas al ser detectadas.	B) 1	

4) Atender las Solicitudes informativas planteadas.	Solicitudes informativas atendidas diariamente. N° de Reclamos Semanales.	N° de Solicitudes informativas atendidas, diariamente. ÷ N° Total de solicitudes informativas planteadas al área. N° de reclamos surgidos semanalmente. ÷ N° de solicitudes informativas atendidas semanalmente, planteadas al Area.	Capacidad de respuesta al atender las solicitudes informativas. Cantidad de reclamos surgidos a la semana por no pertinencia u oportunidad en la información suministrada.	A) 1 B) 0	Para satisfacer las demandas informativas con oportunidad y pertinencia.
5) Efectuar el cierre Mensual.	Tiempo máximo para efectuar el cierre del mes.	1er. Día hábil del mes + n° de Días hábiles ≤ 24	Oportunidad en la emisión de reportes e informes mensuales, contables y presupuestarios.	≤25 días hábiles	Para asegurar la oportunidad en la emisión de los reportes e informes contables y presupuestarios, mensuales.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

AREA: Archivo

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Archivar los documentos que ingresan al Area de Archivo	N° de documentos archivados diariamente.	N° de documentos archivados diariamente. ÷ N° de documentos que ingresan al archivo al día.	Cantidad de documentos archivados diariamente	1	Para la Custodia y Control de los documentos contables y presupuestarios.
2) Atender las solicitudes informativas planteadas ante el área.	N° de solicitudes informativas atendidas de inmediato.	N° de solicitudes informativas atendidas al momento. ÷ N° de solicitudes informativas planteadas diariamente.	Capacidad de respuesta al atender las solicitudes informativas diarias.	A) 1	Para satisfacer la demanda informativa planteada por los usuarios con oportunidad y pertinencia
	N° de quejas y reclamos surgidos semanalmente.	Reclamos y quejas ocurridos semanalmente por falta de oportunidad y pertinencia al suministrar la información.	Cantidad de reclamos y quejas surgidos semanalmente.	B) 0	
	N° de Documentos extraviados o no localizados	N° de documentos extraviados y/o no localizados semanalmente. ÷ N° total de documentos solicitados al archivo, semanalmente * 100	Cantidad de documentos extraviados o no localizados frente a las solicitudes informativas.	C) 0	

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

AREA: Transferencias de Documentos

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Transferir oportunamente la documentación que ingresa a la División de Contabilidad.	Nº de documentos que ingresan y son distribuidos diariamente.	Nº de documentos que ingresan a la División distribuidos por Areas, diariamente ÷ Nº total de documentos que ingresan a diario *100.	Cantidad de documentos que son distribuidos, diariamente.	100%	Para contribuir con el registro oportuno de las operaciones presupuestarias y contables.
2) Transferir oportunamente la documentación que egresa de la División de Contabilidad.	Nº de documentos que egresan diariamente de la División.	Nº de documentos egresados de la División diariamente ÷ Nº total de documentos a egresar de la División, diariamente *100	Cantidad de documentos que egresan de la división de Contabilidad.	100%	Para asegurar la oportuna transferencia de documentación, a Unidades Externas.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

División de Habilitaduría

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Registrar o transmitir a Contabilidad los documentos de pago y/o sus anulaciones para su incorporación al Sistema Computacional.	Nº de operaciones transcritas diariamente	Nº de operaciones inherentes a los documentos de pago registradas diariamente en el Sistema Computacional – Nº de operaciones originadas diariamente que ameritan su incorporación en el Sistema Computacional * 100.	Cantidad de operaciones registradas a diario en el Sistema computacional inherentes a los documentos de pago.	100%	Para el oportuno registro de las operaciones inherentes a los documentos de pago, a través del Sistema Computacional.
2) Transmitir oportunamente todos los documentos bancarios generados durante el mes	A) Nº de documentos bancarios enviados al área contable durante el mes x. B) Tiempo máximo para el envío total de los documentos bancarios generados en el mes x	A) Nº de documentos bancarios enviados al Area Contable ÷ Nº total de documentos bancarios generados en el mes x. B) 1er día hábil del mes + Nº de días hábiles ≤24.	A)Cantidad de documentos bancarios originados en el mes x, susceptibles de ser registrados. B)Oportunidad en el registro de los documentos bancarios.	A)1 B) ≤25 días hábiles	Para su oportuno registro en el área Contable.
3) Determinar con exactitud y oportunidad la Disponibilidad Monetaria para cada Cuenta Bancaria	Disponibilidad Bancaria del mes X	Disponibilidad bancaria mes anterior ± el registro de los documentos que indican entrada y salida de efectivo ocurridas en el mes.	La disponibilidad Bancaria para el mes X.	No hay. Es un monto variable dado por X Bs.	Para controlar las cantidades disponibles en los Bancos y para que el Area Contable posea un material de apoyo al efectuar el Flujo de Caja y las Conciliaciones.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

DIVISIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Registrar en el Sistema Computacional de Activos Fijos, los Bienes incorporados o desincorporados del CONAC	N° de Activos registrados en el Sistema de Activos Fijos al mes	N° de activos registrados mensualmente en el Sistema de Activos Fijos. ÷ N° total de Activos Fijos a registrar, según documentación respectiva, al mes.	Cantidad de bienes que deben ser registrados en el Sistema de Activos Fijos.	1	Para tener el control cuantitativo y cualitativo de los Activos del CONAC
2) Transmitir oportunamente al área Contable, la documentación de los Activos Fijos.	N° de registros realizados y transferidos al área contable semanalmente.	N° de registros + documentación enviados al área contable semanalmente. ÷ N° de registros realizados semanalmente en el Sistema de Activos Fijos.	Cantidad de registros inherentes a los Activos Fijos, enviados al área Contable.	1	Para favorecer el registro oportuno de los Bienes, incorporados o desincorporados del CONAC.
3) Efectuar las conciliaciones de los saldos de Activos Fijos registrados mensualmente, por la División de Contabilidad y la División Bienes y Servicios.	N° de Saldos de Activos Fijos Conciliados Mensualmente.	Saldos de los bienes registrados contablemente, al mes x ÷ saldos en los bienes registrados en el Sistema de Activos Fijos, al mes x	Cantidad de saldos conciliados al mes inherentes a los Activos Fijos.	1	Para garantizar el correcto registro de los Activos Fijos.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

División de Compras

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Enviar la Documentación de las Compras tramitadas a la División de Contabilidad.	N° de documentos de compras enviados semanalmente a la División de Contabilidad	N° de documentos de compras enviados a la División de Contabilidad, Semanalmente ÷ N° de compras tramitadas semanalmente * 100	Cantidad de documentos Inherentes a las Compras enviadas a la División de Contabilidad para el oportuno registro de las operaciones Presupuestarias y Contables.	100%	Para el registro de las operaciones de Compras oportunamente

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

Dirección de Presupuesto

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Supervisar la correcta imputación de las partidas presupuestarias.	N° de documentos presupuestarios supervisados por semana. N° de correcciones solicitadas semanalmente.	N° de operaciones presupuestarias supervisadas correctamente por semana ÷ n° de operaciones presupuestarias totales ocurridas por semana *100 N° de correcciones solicitadas a la semana ÷ n° de operaciones presupuestarias surgidas a la semana.	Cantidad de operaciones supervisadas a la semana. Cantidad de correcciones solicitadas de acuerdo con la supervisión de las Operaciones Presupuestarias	A) 100% B) 0	Para contribuir con la fiabilidad de los montos presupuestarios por partida-
2) Efectuar la conciliación mensual según reportes emitidos por Ejecución Presupuestaria y movimientos presupuestarios según reportes de la División de Presupuesto.	A) Diferencias entre los saldos de las partidas registradas por los Sistemas Presupuestarios. B) Tiempo máximo para efectuar la conciliación de los saldos de las partidas presupuestarias.	A) Saldo de la subespecífica según soporte de Ejecución Presupuestaria para el mes – Saldo de la subespecifica según reporte de la División de presupuesto para el mes B) 1er día hábil del mes + un N° de días hábiles ≤24.	A) Cantidad de saldos Conciliados mensualmente. B) Oportunidad al realizar la conciliación mensualmente.	A) 0 B) t ≤25 días hábiles	Para asegurar una efectiva coordinación por parte de ambos Sistemas sobre el movimiento efectuado por partida, presupuestaria.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

Oficina de Personal

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Transmitir la Nómina quincenal al Area Contable.	Tiempo máximo para enviar la nómina al Area Contable.	1er día hábil del mes + Nº de días hábiles ≤ 12 Fecha 15 de cada mes + un Nº de días hábiles ≤ 12 hábiles	Oportunidad en el registro de las operaciones inherentes a la nómina.	≤ 13 días hábiles	Para asegurar el oportuno registro contable de las operaciones inherentes a personal
2) Ingresar personal de acuerdo al perfil del cargo.	Nº de ingresados al año	Nº de ingresados que cumplen con el perfil del cargo. ÷ Nº total de ingresos anuales.	Cantidad de ingresos anuales que cumplen con los requerimientos del cargo.	1	Para la tendencia en la excelencia del desempeño.
3) Adiestrar al personal de acuerdo a las necesidades de adiestramiento.	Nº de adiestrados de acuerdo a las necesidades de adiestramiento.	Nº de adiestramientos al año÷ Nº total de solicitudes de adiestramiento. *100	Cantidad de adiestrados anualmente.	>70%	Para la tendencia a la mejora y/o perfeccionamiento en el desempeño.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

Contraloría

ACTIVIDAD	DENOMINADOR DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULARLO	QUE MIDE?	ESTANDAR (Calidad, Cantidad, Costo, Tiempo)	RESULTADO (PARA QUE?)
1) Velar por el correcto registro de las operaciones contables y presupuestarias ocurridas diariamente.	N° de correcciones surgidas diariamente.	N° de correcciones surgidas por error Contable o Presupuestario ÷ el N° de Operaciones Contables y Presupuestarias ocurridas a diario	Cantidad de correciones surgidas a diario dada la supervisión de los registros contables y presupuestarios.	0	Para asegurar fiabilidad en las Operaciones Presupuestarias y Contables.
2) Velar por la fiabilidad de los informes presupuestarios y financieros.	Porcentaje de cuentas con saldos correctos.	N° de cuentas con saldo correcto presente en el informe X del mes Y ÷ N° total de cuentas que integran el informe x de mes y	Cantidad de cuentas con saldos correctos según análisis efectuados, que integran los Informes Presupuestarios y Contables.	100%	Para garantizar la fiabilidad en los informes presupuestarios y financieros.
3) Asegurar la emisión oportuna de los libros e informes presupuestarios y financieros.	Tiempo máximo para la emisión de los informes y libros presupuestarios y financieros, mensualmente. Calculo del tiempo máximo	A) N° de informes financieros y Presupuestarios de frecuencia mensual recibidos en un tiempo t≤25 días hábiles. ÷ N° total de informes y libros presupuestarios y financieros mensuales a emitir. B) 1er. Día hábil del mes + un N° de días hábiles ≤24	A) Cantidad de Libros e informes que se deben emitir mensualmente. B) Oportunidad en la emisión de los informes y libros presupuestarios y Financieros de frecuencia mensual.	A)1 B) t≤25 días hábiles	Para que la emisión de los informes presupuestarios y financieros, tenga sentido de oportunidad.

FUENTE: MONTERO TANIA (1999)

Para la ejecución de los procesos de manera óptima se debe actuar coordinadamente con las Divisiones de Habilitaduría, Bienes y Servicios y Compras; la Contraloría Interna, Dirección de Presupuesto y Oficina de Personal, entre otras, puesto que no deben seguir operando como unidades independientes sino como un sistema integrado donde existe un flujo de información que contribuye y/o define el buen desempeño de las funciones de cada unidad.

El Sistema Contable va más allá del simple desarrollo de actividades y operaciones que se llevan a cabo en la unidad de análisis, ya que consiste en un macro-sistema integrado caracterizado por la entrada y salida de información, donde la información de entrada requiere de una vez, ser confiable y oportuna, para luego en la División, ser sometida a una revalidación y análisis para que formen parte de la Contabilidad como ciencia del registro de operaciones que suceden a nivel organizacional y finalmente, de la consolidación de ese conjunto de operaciones, surge una nueva información que es suministrada a las unidades internas y externas usuarias, como instrumento para su propia toma de decisiones y de ser de su competencia, con fines evaluativos.

Para la ejecución de los procesos de manera óptima se debe actuar coordinadamente con las Divisiones de Habilitaduría, Bienes y Servicios y Compras; la Contraloría Interna, Dirección de Presupuesto y Oficina de Personal, entre otras, puesto que no deben seguir operando como unidades independientes sino como un sistema integrado donde existe un flujo de información que contribuye y/o define el buen desempeño de las funciones de cada unidad.

El Sistema Contable va más allá del simple desarrollo de actividades y operaciones que se llevan a cabo en la unidad de análisis, ya que consiste en un macro-sistema integrado caracterizado por la entrada y salida de información, donde la información de entrada requiere de una vez, ser confiable y oportuna, para luego en la División, ser sometida a una revalidación y análisis para que formen parte de la Contabilidad como ciencia del registro de operaciones que suceden a nivel organizacional y finalmente, de la consolidación de ese conjunto de operaciones, surge una nueva información que es suministrada a las unidades internas y externas usuarias, como instrumento para su propia toma de decisiones y de ser de su competencia, con fines evaluativos.

A fin de cumplir con sus objetivos la División de Contabilidad requiere el mejor funcionamiento de las unidades portadoras de información, así como de la disposición de personal capacitado y de recursos financieros y tecnológicos idóneos, que permitan el desarrollo eficiente de sus actividades.

Factibilidad de la Propuesta

La propuesta presentada se considera viable ya que está estructurada en base a criterios de eficacia y eficiencia, pero es dependiente de la voluntad política que exista por parte de la Máximas Autoridades y Gerencias de la Organización en quienes descansa la manifestación de un liderazgo capaz de crear cultura y que se diferencie por poner en práctica de manera efectiva todas las funciones inmersas en el Proceso Administrativo, fundamentalmente, la Planificación y el Control como actividades que impulsan y caracterizan a las gestiones eficientes, en unión al buen desempeño del Sistema Contralor cuya participación en pro del establecimiento de las condiciones mínimas necesarias para que dicho control se aplique y arroje resultados de excelencia, es fundamental.

De acuerdo con lo antes expuesto no se debe perder de vista la implementación de las estrategias de desarrollo organizacional para establecer un cambio cultural acorde con el nuevo enfoque, y la mística y

motivación del personal para el logro de los resultados esperados, ya que se debe hacer frente a las posibles actitudes de resistencia y conflictos en virtud de los cambios que se requieren y que ameritan ser adecuadamente manejados por la Gerencia. Se reitera que la propuesta puede ser o no factible de acuerdo con las decisiones que tomen los Altos Directivos, donde no se descarta la posibilidad de que por temor a enfrentarse a los posibles cambios que se puedan suscitar, decidan la persistencia del "statu-quo".

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El Rediseño del Sistema de Contabilidad y Aplicación del Control de Gestión realizado en la División de Contabilidad del CONAC, constituye una herramienta de suma utilidad para el mejoramiento continuo de los procesos que ejecuta dicha División, hecho que favorece el alcance y mantenimiento de óptimos niveles de productividad que garanticen y hagan permanente el cumplimiento de su Misión y Visión, su adaptación a las demandas del entorno y la competitividad en su área de desempeño.

Una vez introducidos los cambios básicos al Sistema de Contabilidad los cuales se conjugan en la creación del Centro de Informática y representan el eje fundamental del Rediseño, se obtendrá la estructura previa e idónea para la conclusión del mismo, a través de la Formulación de Indicadores de Gestión, los cuales representan un sistema de seguimiento, evaluación y control de los procesos, que permite al aplicación de medidas conforme las mismas se hagan necesarias para la consecución de resultados satisfactorios.

La presente propuesta tiene un significativo valor desde el punto de vista Gerencial, ya que se obtendrá y suministrará un servicio informativo óptimo, mediante la puesta en práctica de una filosofía gerencial que permite modificar los cursos de acción aplicando correctivos y estableciendo los lineamientos y directrices que aseguren el logro de Objetivos y Metas, a la vez que se da continuidad al ejercicio de importantes funciones gerenciales como son la Planificación y el Control.

El Rediseño propuesto hace más efectiva la Toma de Decisiones Institucional y de Estado, por cuanto el propósito fundamental de la División de Contabilidad es la producción y suministro de información Financiera y Presupuestaria que conserve una Alta Confiabilidad y que sea oportuna, que le permita a las Unidades y Autoridades del CONAC y a los diferentes organismos Estatales competentes conocer las Operaciones realizadas, los Resultados obtenidos y la Situación Patrimonial de ente dedicado al Sector Cultural.

La propuesta se realizó manteniendo una visión integral del Sistema de Contabilidad, considerando la interdependencia informativa existente y la multiplicidad de procesos y microprocesos que intervienen. Destaca la importancia del esfuerzo mancomunado que debe existir entre todas las Áreas que integran la División y entre las Unidades que conforman el

organismo, fundamentalmente, entre aquellas que están directamente relacionadas con las Funciones Contables, a efectos de la obtención y transmisión de la valiosa información generada en la División de Contabilidad.

Por último, resulta significativo el hecho de que el personal del Organismo y más específicamente, aquel que labora en la División de Contabilidad enfrenta el reto de asumir y comprometerse con el nuevo estilo de gestión, siendo los pioneros y los encargados de contribuir con su expansión y consolidación, en pro del beneficio de las Instituciones que integran al Sector Público.

BIBLIOGRAFÍA

ARIAS, R. y OTROS (1995). "Contabilidad Gubernamental". Caracas, Venezuela. Registro de Publicaciones de la Universidad Nacional Abierta.

ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE PRESUPUESTO PÚBLICO VENEZOLANO.)1995) "Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano". Caracas, Venezuela. Impresos Lobo C.A.

BALESTRINI, M. (1998). "Cómo se elabora el Proyecto de Investigación". Caracas, Venezuela. Editorial BL Consultores Asociados.

BARBOSA, O. (1994). "Control y Eficiencia en la Gestión Pública". Santa Fé de Bogotá, Colombia. Centro de Publicaciones ESAP.

BREWER, C. (1984)."Introducción al Estudio de la Organización Administrativa Venezolana". Venezuela. Editorial Jurídica Venezolana.

HANNA, D. (1992). " Diseño de las Organizaciones para la Excelencia del Desempeño" U.S.A. Adisson Wesley Iberoamericana.

ILLESCAS, F. (1995). "El Control Integrado de Gestión". México. Editorial Limusa.

KATZ, D y KANT, R. (1986). "Psicología Social de las Organizaciones". México. Editorial Trillas.

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN PRESUPUESTARIO.

LÓPEZ CAMP, J. (1992). "El Control de Gestión en la Administración Local ". Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

MALLO, C, y MERLO, J. (1995). "Control de Gestión y Control Presupuestario". McGraw Hill Interamericana de Venezuela.

MINZBERG, H. (1975). "Minzberg y la Dirección". Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos C.A.

OFICINA DE PLANIFICACIÓN SECTOR CULTURA. CONAC. (1993). "Manual de Normas y Procedimientos".

OCEPRE. (1998). "Plan Único de Cuentas. Para la Formulación del Presupuesto".

REPÚBLICA DE VENEZUELA
Gacetas Oficiales:
N° 1768 Extraordinario. Agosto de 1975.
N° 36100. Diciembre de 1996
N° 5128 Extraordinario. Diciembre de 1996.
N° 36318. Octubre de 1997.
N° 36229. Junio de 1997.
N° 36353. Diciembre de 1997.
N° 5275 Extraordinario. Noviembre de 1998.

SALLENUEVE, J. (1994). "La Gerencia Integral". Colombia. Grupo Editorial Norma.

SEAN, J. (1992). "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". México. McGraw Hill.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO. "Lineamientos para la Presentación y Aprobación del Trabajo Especial de Grado".

WELSCH, G; HILTON, R y GORDON, P. (1990). "Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades". México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

ANEXOS

ANEXO A
PRE-COMPROMISOS

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA
Presupuesto

OFICINA DE ADMINISTRACION
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

C A R G A R A C O M P R O M I S O

NOTA PRE-COMPROMISO = PR070259 FECHA = 200799

C O D I G O	DOC-REF	BENEFICIARIO OBSERVACIONES	M O N T O
403050107010199	1020	TEATRO ESTABLE DEL ZULIA SUBSIDIO 99	10,000,000.00

ELABORADO

DISPONIBILIDAD

I.G.V.
0.00

[22] AUMENTAR __ [23] DISMINUIR __

M O N T O

[23] REVERSAR __ [24] RATIFICAR __

CODIGO CONTABLE

Presupuesto	División de Contabilidad	Gerencia de Administración y Servicios

ANEXO B
NOTA DE COMPROMISO

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA
Presupuesto

OFICINA DE ADMINISTRACION
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

C A R G A R A C O M P R O M I S O

NOTA DE COMPROMISO = NC07050 FECHA = 190799

CODIGO	DOC-REF	BENEFICIARIO OBSERVACIONES	MONTO
401010107010112		QUINTETO BARQUISIMETAL SUBSIDIO 99	1,781,250.00

ELABORADO

DISPONIBILIDAD

I.G.V.

0.00

ASIENTO DE DIARIO No. 07-032

CODIGO CONTABLE	NOMBRE DE LA CUENTA	CONCEPTO DEL ASIENTO	DEBE	HABER
4401010107010112	SUBSIDIOS CULTURALES AL SECTOR PRIVADO	QUINTETO BARQUISIMETAL	1,781,250.00	
20105990000082	SUBSIDIO PAGO UNICO	SUBSIDIO 99		1,781,250.00

Presupuesto División de Contabilidad Gerencia de Administración y Servicios

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA
Presupuesto

OFICINA DE ADMINISTRACIÓN
CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

C A R G A R A C O M P R O M I S O

NOTA DE COMPROMISO = NC055540 FECHA= 200598

Código Presupuesto	: 401010107010112	SUBSIDIOS CULTURALES AL SECTOR PRIVADO
Código Pasivo	: 20105990000082	SUBSIDIOS PAGO UNICO
Código Activo	:	
Dcto. Referencia	: 8147	
Beneficiario	: FUNDACION CULTURAL ATENAS	
Observaciones	: SUBSIDIOS ESTADO TACHIRA	
Evento	:	

Comprometido	: 22,500,000.00	Pagado a la fecha:	14,062,500.00
Ajustes a la fecha	: -5,156,250.00	Pagado en tránsito:	0.00
Saldo a la fecha	: 3,281,250.00	Monto I.G.V. :	0.00

/--- AJUSTES Y CAUSADOS---\		/---PAGOS ORDENACION---\			/---PAGOS CONTABILIDAD---\			
OP	FECHA	MONTO	FECHA	N° Ch	MONTO	FECHA	TR	COMP.	MONTO
13	070898	-4,687,500.00				310898	31	08039	7,500,000.00
13	301098	-468,750.00				300998	31	09039	937,500.00
						311098	31	10039	2,812,500.00
						301198	31	11039	1,875,000.00
						311298	31	12039	937,500.00
						311298	31	12039	937,500.00
						311298	33	12039	-937,500.00

OBSERVACIONES➔ _____

Presupuesto División de Contabilidad Gerencia de administración y Servicios

ANEXO C
FORMULARIO DE C.D.

CONSEJO NACIONAL DE LA CULTURA
DIRECCION DE ADMINISTRACION
DIVISION DE CONTABILIDAD

FECHA	P	Nº COMPROBANTE
31-07-99	1	42

ASIENTO DE DIARIO

Nº DOCUMENTO	G	RUB	GEN	ESP	SUB	AUXIIAR	DESCRIPCION	TT	FECHA DOCT.	DEBE		HABER	
NC070001	2	01	01	99	00	00 049	PAGO DE HONORARIOS PROF.S/OF340	DP	070799	569877			
656989	1	01	01	01	03	00 002	PAGO DE HONORARIOS PROF.S/OF340	ND	310799			569877	
									TOTAL	569877		569877	

OBSERVACIONES: PA RA REGISTRAR CANCELACIÓN DE HONORARIOS PROFESIONALES S/ OFICIO: 340

HECHO POR:	REVISADO	REVISADO	PROCESADO

ANEXO D
ENCUESTA N° 1

ENCUESTA 1

1- ¿ Cual es su cargo?

2- Considera usted que la disponibilidad de equipos computacionales es adecuada con respecto al volumen de actividades. Comente ¿ qué hace falta? ¿ Hay equipos ociosos? ¿ Hay una buena? Distribuciones en las áreas de la División?

3- Se le Presentan problemas Asociados al manejo del Sistema Computacional.

Si ☐ No ☐ A Veces ☐

4- Si su respuesta anterior es distinta a la opción "No", especifique el tipo de problemas que se presentan y la frecuencia con la que ocurran.

5- ¿A su juicio, que factores causan los problemas que se le presentan con el sistema computacional?

6- Tiene que recurrir en ocasiones a la asesoría de especialistas externos para solucionar los problemas.

Si ☐ No ☐

7- ¿Los problemas asociados al sistema computacional suelen ser resueltos con prontitud? Especifique: si algunos o todos requieren tiempo para ser solucionados.

8- Si usted pudiera mejorar el área de Informática para el mantenimiento de la efectividad informativa ¿ Que cambios haría?

ANEXO E
ENCUESTA N° 2

ENCUESTA 2

1- ¿Cuál es su Profesión?

2- ¿ Que Cargo Desempeña?

3- Describa brevemente las funciones que realiza.

4- Existen Causas internas o externas a la División de Contabilidad que en algún momento retrasan o impiden la culminación de sus actividades?

Si ☐ No ☐

5- Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, especifique cuáles de estas causas le sucede con mayor frecuencia:

No se dispone o hay retrasos para obtener la información proveniente de órganos externos al CONAC ☐

No se dispone o hay retrasos para obtener la información necesaria proveniente de otras Unidades del CONAC ☐

No se dispone o hay retrasos para obtener la información necesaria suministrada por el Sistema Computacional ☐

No se dispone o hay retrasos para obtener la información necesaria proveniente del area de Archivo ☐

Requiere respuestas por parte de los Supervisores o Directivos ☐

El volumen de trabajo es exagerado ☐

No están claras para usted las actividades que se le asignan ☐

ANEXO F
ENCUESTA N° 3

ENCUESTA 3

1- ¿ Que tipo de información es requerida por usted en la División de Contabilidad?

2- ¿ Con que Frecuencia requiere la información antes descrita?

3- ¿Es atendida su solicitud de información con prontitud?

Si ☐ No ☐ A Veces ☐

4- Si usted solicita una información con carácter de urgencia ¿La Obtiene?

Si ☐ No ☐ A Veces ☐

5- Considera que la capacidad de respuesta informativa de la división de contabilidad es:

Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Deficiente ☐

ANEXO G
ENCUESTA N° 4

ENCUESTA 4

El control de gestión es un tipo de control que se realiza a nivel de procesos y de resultados basado en la implantación de estándares e indicadores de gestión. Permite aplicar medidas correctivas en caso de desviaciones respecto a los estándares establecidos y busca maximizar la productividad del área donde se aplique y por ende, su eficiencia.

1- ¿Estaría usted de acuerdo en la aplicación del control de gestión en la División de Contabilidad?

Si ☐ No ☐

Porqué:

2- ¿Estaría usted de acuerdo en que se establezcan estándares para los procesos por usted ejecutados?

Si ☐ No ☐

Porqué:

3- ¿Estaría dispuesto a definir las causas por las cuáles usted sobrepasó, alcanzó o no alcanzó los resultados esperados inherentes a los procesos que ejecuta?

Si ☐ No ☐

4- En que unidades del CONAC considera usted que debe ser aplicado el control de Gestión Especifique.