



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN**  
**POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESAMIENTO  
DE OBLIGACIONES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE C.V.G. EDELCA**

Presentado por

**Marian Libertad Carrero Torres**

Para optar al Título de  
**Especialista en Administración de Empresas – Mención Finanzas**

Asesor:  
Chistrian Viatour

Ciudad Guayana, Enero 2011

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESAMIENTO  
DE OBLIGACIONES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE C.V.G. EDELCA**

Autora: Marian Libertad Carrero Torres

Asesor: Chistian Viatour

Ciudad Guayana, Enero 2011

## DEDICATORIA

Mi trabajo Especial de Grado lo dedico con todo mi amor y cariño.

A ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento, me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y empeño, todo ello acompañado de una excesiva dosis de amor y sin pedir nada a cambio. Nunca les podré estar suficientemente agradecida.

A mis hermanos, Yaribay, Rosa, Daniel y Jenny, por estar conmigo y apoyarme siempre, a ustedes les doy las gracias por ser parte de mi y de mis logros.

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más profundo agradecimiento al personal que labora en la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, por haberme prestado su apoyo de forma desinteresada, implicándose de forma activa en la obtención de datos solicitados.

Quiero dejar constancia que la elaboración de este Trabajo Especial de Grado, no habría sido posible sin la colaboración de dicho personal.

Asimismo agradezco a todos mis compañeros del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, que en su día a día colaboraron incondicionalmente en el aporte de ideas.

Al Profesor Chistian Viatour agradezco su apoyo en brindarme la asesoría fundamentada en sus conocimientos y experiencia para la elaboración y culminación de mi Trabajo Especial de Grado.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	vii
Introducción.....	08
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	10
Alcance y Delimitación de la Investigación.....	14
Justificación e Importancia.....	14
Objetivos.....	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas y Conceptuales.....	18
Bases Legales.....	31
Glosario de Términos Básicos.....	34
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación.....	39
Diseño de la Investigación.....	40
Objeto de Estudio o Unidad de Análisis.....	41
Población.....	41
Muestra.....	42
Técnica e Instrumento para Recolectar la Información.....	42
Validación de Instrumento.....	44
Técnica de Procesamiento y Análisis de Datos.....	44
Procedimiento de la Investigación.....	45
Consideraciones Éticas.....	46
Plan de Trabajo.....	47
Presupuesto (recursos humanos y acceso a fuentes de información).....	48

<b>CAPÍTULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL</b> .....	49
<b>CAPÍTULO V. DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O MEJOA</b> .....	58
<b>CAPÍTULO VI. LOS RESULTADOS</b> .....	74
<b>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	74
<b>Recomendaciones</b> .....	104
<b>ANEXOS</b>	
A. Validación del cuestionario.....	51
B.....	
Cuestionario.....	53

#### **LISTA DE CUADROS**

1 Plan de Trabajo.....	47
2 Presupuesto o Recursos con que se cuenta.....	48

#### **LISTA DE FIGURAS**

1 Organigrama General de C.V.G. EDELCA .....	52
2 Estructura Organizativa de la Dirección de Finanzas y Administración.....	54
3 Estructura Organizativa de la División de Administración .....	57
4 Propuesta del Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA.....	82
5 Proceso que debe contemplar toda empresa.....	87
6 Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA .....	88
7 Gestión de Atención al Proveedor.....	89
8 Gestión de Control Previo al Pago. ....	90
9 Gestión de Ordenaciones de Obligaciones. ....	91

#### **LISTA GRAFICOS**

1 Control de días promedios de pagos.....	64
2 Control cumplimiento en la entrega de las facturas por parte de las Unidades de Apoyo .....	65
3 Control porcentaje de cumplimiento en los pagos.....	66
4 Control porcentaje de facturas procesadas.....	67
5 Control porcentaje de facturas en reclamos.....	67

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
VICERRECTORADO ACADEMICO  
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN  
POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DEL PROCESAMIENTO  
DE OBLIGACIONES DE LA GERENCIA DE FINANZAS DE C.V.G. EDELCA**

Autora: Marian L. Carrero T.

Asesor: Christian Viatour

Enero 2011

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito evaluar la gestión del Departamento Procesamiento de Obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas para la ordenación y formalización del pago, con el fin de diseñar un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA. Metodológicamente se respalda en un modelo de naturaleza aplicada, documental y de campo con carácter descriptivo y explicativo, por cuanto los datos de primera fuente se recogieron de la empresa: como revisión de las políticas y procedimientos relacionadas con la formalización de las obligaciones para la generación oportuna del pago siendo las fuentes primordial de todas las posibles variables, sin manipular o controlar información alguna, una vez obtenidos los resultados del medio donde suceden los acontecimientos objeto de estudio. Las técnicas de recopilación de información para el estudio de los objetivos fueron la recopilación documental y la observación directa, a través de los procesos realizados por las secciones o unidades adscritas al Departamento de Procesamiento de Obligaciones durante el año 2009, y se diseñó un cuestionario no estructurado que permitió guiar los procedimientos. La información obtenida se clasificó y organizó, permitiendo hacer una evaluación ordenada, coherente, lógica y analítica del tema investigado, permitiendo dar respuesta a los objetivos planteados. Lo anterior, buscar dar a conocer a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, la alternativa de solución para aligerar el seguimiento y control de Gestión del Proceso de Pago, sin caer en irregularidades, minimizar los efectos arrojados por tal situación hasta la presente actualidad y ahorrar costos y tiempo en la planificación de las estrategias a seguir.

**Descriptor: Gestión, Gestión de Procesos, Procesos, Ordenación del Pago, Obligaciones.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la necesidad de contar con la debida gestión en los procedimientos ha evolucionado conjuntamente con los cambios que se han presentado en la forma de administrar los negocios, en virtud del tamaño de las organizaciones, el volumen de las operaciones, la complejidad de la información y el aumento de los niveles de costos y tiempo.

Actualmente, la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, a través del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, se encarga de la gestión de los procesos para la ordenación y formulación de los pagos por concepto de gastos e inversión. En el mismo orden de la ideas, ocurre que el personal y los sistemas de las secciones adscritas al departamento y las unidades de apoyo no cumplen con las metas y objetivos propuestos desde que inicia la recepción, verificación y distribución de las facturas, arrojando pagos fuera de los lapsos establecidos, lo cual es evidencia de la deficiencia existente en la gestión para el procesamiento de las obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas.

En este contexto se plantea el recurrente descontrol y desorden en la gestión de los procesos, por lo que es necesario evaluar la gestión actual del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, a fin de proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, que minimice las irregularidades presentes en la situación actual, ahorrando costos y tiempo en la planificación de las acciones a seguir.

En tal sentido, la respuesta más conveniente es relacionar la gestión y los procesos para la ordenación y formulación del pago de cada documento, con las fallas presentes en los sistemas SAP y GEPROB, así como las políticas y la ausencia de los mecanismos para corregir esta problemática.

Esta investigación tiene por objeto proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, a fin de coadyuvar en su papel como ente principal encargado del correcto procesamiento de las obligaciones con sus proveedores y/o contratistas.

El trabajo está estructurado de siete capítulos. El primer capítulo trata todo lo relativo a la problemática existente, el alcance y delimitación, justificación e importancia y los objetivos de estudios.

El segundo capítulo contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y conceptuales y la base legal que la sustenta y el glosario de términos básicos. El tercer capítulo se refiere a la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, se define el tipo de investigación, diseño de la investigación, objeto de estudio o unidad de análisis, población, las técnicas e instrumentos para la recolección de información, validación del instrumento, técnicas de procesamiento o análisis de datos, procedimientos de la investigación, plan de trabajo y presupuesto o recursos con que se cuenta. El cuarto capítulo contiene el marco organizacional. El capítulo quinto refiere el diagnóstico, diseño e implantación del cambio o mejora. El capítulo sexto se plasma los resultados de la investigación. El séptimo refiere la evaluación del proyecto, las conclusiones y recomendaciones. Por último se indica las referencias bibliográficas y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

La Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se encarga de la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones contraídas con los Proveedores y/o Contratistas Nacionales e Internacionales, Entes Gubernamentales con los que mantiene compromisos por concepto de adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras imputables a gastos e inversión, aplicando la normativa legal externa e interna establecida. Para lo anterior, cuenta con el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, que es la unidad de recepción, verificación y distribución de facturas, que inicia su proceso de ordenamiento del pago bajo la denominación de Gestión del Control Previo al Pago, iniciando por la Gestión de Atención al Cliente, luego por las Auditorías de las Disposiciones Tributarias que deben contener y especificar cada factura o documento y finalizando por las Auditorías de las Condiciones Legales, Técnicas y Económicas establecidas en las contrataciones para que el producto o servicio final sea las facturas o solicitudes de pagos aptas para la ordenación del pago.

El desempeño de los procesos correspondiente a la Gestión, es un compendio de los resultados obtenidos por las dos (2) secciones que conforman el Departamento de Procesamiento de Obligaciones: Sección de Gastos Sur Oriente y Sección de Inversión Sur Oriente , así como las cinco (5) unidades de apoyo con las que cuenta: Adquisiciones, Bienes y Materiales, Gestión Corporativa de Proyecto, Consultoría Jurídica y Unidades Administradoras de Contratos, quienes suministran información y soportes del producto o servicio: facturas, solicitud de pedidos, notas de entregas, etc., a fin obtener las solicitudes de pago, soportes y conformación de las facturas, actualización del maestro de proveedores, pedido,

plazo de entrega del material, carta de transferencia bancaria, cumplimiento de normativas internas y externas (principales recaudos, Deberes Formales según Resolución N° 0257), solicitud de firmas autorizadas para la aprobación de facturas.

La Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones trabaja para ello con un indicador llamado: Órdenes de Pago Procesadas Oportunamente. Este indicador, permite determinar el número de órdenes de pago que son procesadas oportunamente, antes de su fecha de vencimiento.

#### Definición y Algoritmo de los Indicadores

Órdenes de Pago procesadas oportunamente	<b><u>Cantidad de Facturas Oportunas</u> X 100</b> <b>Total de Contabilizaciones Tramitadas</b>	Este indicador, permitirá determinar, el número de órdenes de pago que son procesadas oportunamente, antes de su fecha de vencimiento.	OPORTUNIDAD
--	--	--	-------------

Donde:

- La Cantidad de Facturas Oportunas: Representa las cantidades de facturas procesadas no vencidas y colocadas en el Departamento de Tesorería antes de la fecha de vencimiento.
- Total de Contabilizaciones Tramitadas: Son las cantidades de órdenes de pagos procesadas, conformadas y colocadas en Tesorería.
- Medición: Mensual.

Para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones, la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, cuenta con dos (2) jefes de sección y ocho (8) analistas y con equipos tecnológicos, como los sistemas Sap Versión Visprofin, Intranet/Internet, Open Office, Geprob en desarrollo para llevar a cabo este tipo de proceso.

Ahora bien, desde enero del 2009, se han incrementado una serie de desviaciones generadas por parte del personal y de los sistemas de las distintas secciones adscritas al Departamento de Procesamiento de Obligaciones durante la evaluación de la gestión de ordenación del pago para formalizar las obligaciones, tales como: la información referida al producto o servicio no corresponde con el concepto facturado por el proveedor, en el caso de donaciones el monto indicado en el pedido no se corresponde con el aprobado en el Punto de Cuenta al Presidente, se realizan entradas de actividades sin el respectivo Punto de Cuenta, falta de indicación del lugar donde se prestó el servicio, no se están firmando los dos ejemplares originales de aquellos pedidos que superan 100 U.T., falta de entrada de mercancías de compras realizadas, las facturas así como las solicitudes de pagos son entregadas sin los soportes, conformaciones y copias respectivas, retraso en la entrega de facturas y solicitudes de pago (Pago por Adelantado), no envían oportunamente los pedido originales al Archivo de Procesamiento de Obligaciones, el Sistema SAP no alerta cuando un proveedor tiene asignado más de un código, las condiciones generales, técnicas y de pago, así como también la clase de pedido no se corresponde con el concepto facturado por el proveedor, retraso en la entrega de mercancía, no se verifica el cumplimiento de los Deberes Formales, establecidos en la Resolución N° 0257, no se adjunta la carta de transferencia bancaria, no se verifican datos, cálculos, disponibilidad presupuestaria de las reposiciones de caja chica y reintegros, y no se identifica el nombre y apellido de las firmas autorizadas para la aprobación de facturas.

Siguiendo el orden de las ideas, las desviaciones detectadas son causas asociadas a la falta de adiestramiento al personal, rotación constante de personal, debilidad de relación específica de trabajo, omisión de información, falta de comunicación entre la unidad contratante y las secciones, carácter de urgencia, centralización de conformación de facturas y solicitudes de pago, debilidad del Sistema SAP, incumplimiento de los plazos establecidos en el pedido para la entrega de mercancías, desconocimiento de los Deberes Formales según Resolución N° 0257, omisión de soporte, debilidad en la revisión de solicitudes de pago a consignar.

La situación expuesta, además de afectar las metas y objetivos de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA para el control oportuno de la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas, influye en forma significativa en la situación financiera de la empresa y en consecuencia en el presupuesto de los gastos establecidos, lo que impide el pago oportuno de las obligaciones con sus proveedores, todo lo cual da lugar que cada una de las secciones y unidades de apoyo encargadas de la gestión de cada producto y/o servicios, no cumpla las metas y tareas a desarrollar, lo cual se traduce en una gestión deficiente para la empresa.

De no normalizarse la Gestión del Procesamiento de Obligaciones, se mantendría poco control sobre el indicador de gestión del departamento agravando aún más la situación, lo que a su vez seguirá originando atraso ante los compromisos de pagos.

Ante este panorama caracterizado por el deficiente control en la gestión para el adecuado procesamiento de las obligaciones, que hace prácticamente cumplir a tiempo con el pago oportuno con su proveedores y/o contratistas, necesariamente nos conduce a proponer un Plan de Mejora para Gestión del Procesamiento de Obligaciones contraídas con los proveedores por parte la Gerencia de Finanzas de

C.V.G. EDELCA y a la siguiente pregunta: ¿Qué plan de mejora se podrá implantar, para la gestión adecuada del procesamiento de las obligaciones contraídas con los proveedores?

### **Alcance y Delimitación de la Investigación**

Para el estudio de la Gestión del Procesamiento de Obligaciones a cargo de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, esta investigación estará limitada a las distintas unidades que conforman el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, por estar relacionadas con los procesos de gestión para la ordenación y formalización del pago. Igualmente comprenderá los procedimientos para la recepción, verificación y distribución de las facturas por cada unidad, porque allí es donde comienza el problema.

La investigación estará delimitada a un período de un año, es decir, al 2009, por considerar que durante ese lapso, se vio reflejado un alto incremento de solicitudes de pago cuya condición es de inmediato y de contado (Pagos Especiales).

### **Justificación e Importancia**

Dado que la problemática descrita afecta, las metas y objetivos que la Gerencia de Finanza de C.V.G. EDELCA se ha planteado para la Gestión adecuada del Procesamiento de las Obligaciones con sus proveedores y/o contratistas, se justifica y se hace imperativo diseñar un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones.

El incumplimiento de las obligaciones en tiempos reales con los proveedores, ha sido una constante en todos los tiempos, y los procesos por cada una de las secciones y/o unidades adscritas a las Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA,

no son los más idóneos, por lo que esta investigación servirá de material de consulta y apoyo para la debida gestión y control interno, así como para el análisis, revisión, conformación de los procesos y documentos requeridos para la autorización del pago.

En consecuencia, la investigación y el Plan de Mejora Propuesto para la Gestión, brindaría a las secciones y unidades de apoyo adscritas al Departamento de Procesamiento de Obligaciones una herramienta para mejorar la ejecución de los procesos y tareas, reasignación de responsabilidades, uniformidad de criterios, mediante el cual el personal contribuye al logro del éxito y la productividad de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Asimismo, permitirá un mejor control de los procedimientos y políticas aplicadas para el procesamiento de las obligaciones, materializándose en mayor beneficio de las metas y objetivos propuestos por la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, y lo que es más importante la posibilidad de que cada unidad adscrita a ella cuente con sus recursos suficientes para la gestión y control de los servicios solicitados en tiempos reales.

Finalmente, el trabajo de investigación tiene connotaciones pedagógicas por servir de material bibliográfico para estudiantes, docentes e investigadores que puedan mostrarse interesados en el tema y a su vez brinda un aporte valioso para futuras investigaciones con objetivos similares a la presente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.
2. Analizar las políticas utilizadas para gestionar el procesamiento de las obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.
3. Proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

En este capítulo se reflejan únicamente otras investigaciones con títulos similares al de la investigación desarrollada, constituyendo información documental de primera mano.

“Se trata de volver a reunificar las actividades en torno a los procesos que previamente fueron fragmentados como consecuencia de una serie de decisiones deliberadas y de evolución informal, lo cual supone reconocer que primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos. Es ver el proceso como la forma natural de organización del trabajo. La estructura puede o no coincidir con el proceso, ya que en un mismo puesto de trabajo puede realizar funciones para distintos procesos”. (Tomado de: Portal de Estudiantes, Universidad Champagnat, Mendoza Argentina, 2001. [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)).

De modo general los procesos en la gestión organizacional tiene como objetivo primordial el desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de la gestión para aumentar la satisfacción del cliente y de los usuarios de la organización que tienen funciones y responsabilidades definidas en cada etapa del proceso. Asimismo, se incluyen las combinaciones e interacciones necesarias en las operaciones realizadas en cada fase del proceso, lo cual involucra a todos en la Organización.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige y necesita cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas. Partiendo del criterio de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Almozarrain 1999) y teniendo en cuenta la complejidad y el dinamismo que a adquirido el entorno de

las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado; se necesita contar con un sistema de gestión que posibilite la toma de decisiones basados, no solo en el análisis económico financiero; sino que logre una valoración integral y sirva de guía en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

Por tanto, es evidente que el estudio de los procesos tiene como propósito, la identificación y documentación de los procesos fundamentales de toda organización, de manera que permitan su análisis, rediseño y control para la implantación de un Plan de Mejora. Lo anterior, para el caso de la investigación desarrollada, brinda un beneficio importante a la Gestión de Procesamiento de Obligaciones que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Realizadas las precisiones que anteceden a la investigación y examinando la opinión de los diversos autores citados, que hacen referencia a las variables en estudio, se puede concluir, entonces que la Gestión de procesos está centrada en la identificación y rediseño de los procesos de cualquier organización, de tal forma que estos son pilares del desarrollo.

### **Bases Teóricas y Conceptuales**

Es importante acotar que dada la naturaleza de la investigación se consideró pertinente iniciar el referencial teórico concerniente al tema de estudio, a fin de ubicar al lector en un contexto definido que sirva para extender lo atinente a la Gestión para Procesamiento de Obligaciones contraídas con los proveedores.

#### **Gestión**

El término gestión conlleva una serie de acciones o actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, en pro de lograr los objetivos fijados. La

definición tradicional de la teoría clásica de la administración incluye las actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control, como las funciones primordiales del administrador, y de esto se puede pensar que gestionar un proceso es la aplicación de estas actividades en el proceso.

José Antonio Pérez – Fernández de Velasco (1996); conceptualizan el término gestión como una: “Acción para que los objetivos fijados se cumplan”.

Otro punto de vista interesante se logra haciendo uso del ciclo de Deming/Sheward con la aplicación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar como actividades de gestión (López, 2008), donde:

- P: Establecer objetivos y procesos de acuerdo con el cliente y las políticas de la organización.
- H: Implementar los procesos.
- V: Seguimiento y medición de procesos respecto de políticas, objetivos y requisitos.
- A: Acciones para mejorar continuamente.

Entonces gestionar equivale a la aplicación del ciclo PHVA o de las actividades de planeación, Organización, Coordinación, Dirección y Control sobre un proceso, pero también en todo la red de procesos o sistema de gestión.

Pero la gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno, lo cual lleva a que el enfoque de gestión por procesos también incluye el diseño organizacional, o sea que el enfoque de gestión por procesos implica dos macro actividades que son el rediseño de los procesos de la empresa (diseño organizacional) y la adopción y gestión de un modelo de procesos.

## **La Gestión de Procesos**

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando propietarios a los procesos clave, haciendo posible la gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Jiménez V. José Manuel. *Introducción a la Gestión por Procesos*. Documento internet: [www.gestionempresarial.info/Sec\\_ProductoITEMS.asp?Id](http://www.gestionempresarial.info/Sec_ProductoITEMS.asp?Id)).

El autor también señala que tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente y supone una alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico – funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

## **Factores de éxito para la Gestión por Procesos**

Muchas organizaciones que se encuentran en la implementación de sistemas de gestión normalizados adoptan el enfoque de gestión por procesos siguiendo las directrices de las normas, pero existe el riesgo de que esta implementación solo sea superficial y se limite a la elaboración de dibujos, mapas, diagramas, si no se considera este proyecto un cambio organizacional que debe gestionarse. Existen varios factores que inciden en el éxito de un enfoque de gestión por procesos, los cuales hacen la diferencia entre las organizaciones para las que los sistemas de

gestión normalizados son un gasto injustificado y las que lo convierten en un activo intangible. De estos factores necesarios para el éxito en la adopción del enfoque de gestión por procesos se pueden resaltar los siguientes;

(Alfaro, 2009):

- a) La estrategia: La adopción de un enfoque por procesos debe ser parte de las estrategias de la gerencia y es una decisión de negocios que debe tomarse de manera integral. Debe considerarse como un proceso de transformación que va a involucrar a cada uno de los miembros de la empresa y no debe limitarse a la obtención de un certificado o registro.
- b) La cultura: Para implementar la gestión por procesos debe haber un cambio cultural el cual incluya la identificación de principios y valores que deben estar presentes en cada uno de las personas que integran la empresa.
- c) La estructura organizacional: La adopción de la gestión por procesos transforma la estructura organizacional, la responsabilidad y autoridad de las personas, el sistema formal de comunicación, la división del trabajo y la coordinación y control de las actividades, inclusive afecta las jerarquías (que se opondrán al cambio) ya que con ellas se busca cambiar el modelo burocrático y vertical por un modelo de creación de valor en sentido horizontal.
- d) Los procesos críticos: La gestión por procesos implica identificar los procesos que son críticos para el negocio y que afectan al cliente y las partes interesadas, buscando un sistema que permita gestionar procesos que agreguen valor al producto final de la actividad de la empresa.

- e) La creación de valor: La gestión por procesos está centrada en el valor agregado y debe diseñarse un sistema de creación de valor que se pueda medir con indicadores de eficacia (valor percibido por el cliente y rentabilidad del negocio) y eficiencia (mejora de procesos y disminución de costos) si estos no muestran incremento, el sistema no está bien definido.

La gestión por procesos (business process management) es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

### **Características de la Gestión por procesos**

La Gestión por Procesos tiene las siguientes características (Pérez, 1996):

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
  - Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la organización o que proporcionan ventaja competitiva.
  - Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la organización hacia su satisfacción.
- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (como se hace):
  - Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).

- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- Organización en torno a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades sociales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso indicador de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.

### **Objetivos de la Gestión por Procesos**

El principal objetivo es aumentar los resultados de la organización para conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios, además de incrementar la productividad a través de los siguientes aspectos (Pérez, 1996):

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los pasos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario.

Para poder gestionar cualquier proceso o actividad, hay que:

- Tenerlo bien presente y definido.
- Asignarle objetivos y metas.
- Disponer de medidas de actuación.

## **La Gestión por Procesos implica realizar una labor de consultoría en:**

1. Mapas de Procesos. Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.
2. Modelado de Procesos. Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.
3. Documentación de procesos. Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave.

Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

4. Equipos de proceso. La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.
5. Rediseño y mejora de procesos. El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.
6. Indicadores de gestión. La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

En consecuencia, según lo expuesto la Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

### **Obligaciones**

Esta referida a todos los compromisos contraídos con los proveedores y/o contratistas, por concepto de la adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras imputables a gastos e inversión, aplicando el marco legal externa e interna establecida, es decir, es el registro único de los documentos que son recibidos por la empresa, y que controla su trayectoria desde la recepción hasta el pago. En caso de ser documentos que nos son respaldados por una

orden de compra, la obligación debe pasar por un proceso de aprobación, configurado de acuerdo con las políticas de la empresa, para su posterior pago.

### **Ordenación del Pago**

Comprende el conjunto de operaciones que tiene por objeto satisfacer las obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas, mediante las oportunas salidas de fondos de la unidad de Tesorería o Coordinación Financiera, adscritas a la División de Administración Financiera de C.V.G. EDELCA.

Para el caso de la investigación desarrollada, la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, cuenta con lineamientos generales a seguir para elaborar las órdenes de pago originadas por concepto de la adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras imputables a gastos e inversión, aplicando la normativa legal externa e interna establecida, a fin de dar cumplimiento oportuno a las obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas.

Este procedimiento es aplicable para el ordenamiento del pago por concepto de la adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras e inversiones, desde la recepción de la solicitud de pago hasta la entrega final de la orden de pago a la unidad de Tesorería o Coordinación Financiera, adscritas a la División de Administración Financiera, siempre que el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, haya reconocido documentalmente la idoneidad de la misma.

En efecto, para iniciar la ordenación del pago, los documentos generados en el proceso de elaboración de la orden de pago, son conformados de acuerdo con lo establecido en la Tabla de Firmas Autorizadas para la Aprobación de las Facturas Generadas para la Adquisición de Bienes, Materiales y Contratación de Servicios y/o Orden de Pago de C.V.G. EDELCA.

## Proceso

Un proceso puede ser definido como un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

El análisis de los procesos facilita a todas las organizaciones conocer con exactitud, aquellas causas de los problemas que se presentan y que imposibilitan el logro de los resultados previstos, teniendo en cuenta que a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información, identificando las fases improductivas entre los departamentos.

Harrington H. James, (1993) señala que “es un serie de actividades que toman un insumo, le agregan un valor y producen un resultado. Aplicación de ciertas habilidades que agregan valor al insumo. (p. 156).

Según López (2008): proceso es: “Una serie de actividades coordinadas y repetibles, que emplean unos recursos de la organización para la transformación de unas entradas en salidas que generan un valor para un cliente o mercado”.

En base a lo expuesto, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas

estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Ahora bien, un proceso puede ser llevado a cabo por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. No obstante, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

Cuando en un proceso intervienen distintos departamentos se dificulta su control y gestión, diluyendo las funciones y responsabilidad asignadas a esos departamentos. En tal sentido, para el caso de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, la gestión del procesamiento de obligaciones implica los procesos y tareas del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, la Sección de Gastos Sur Oriente, la Sección de Inversión Sur Oriente y las cinco unidades organizativas de apoyo, lo cual es evidente que el proceso del pago es responsabilidad de varios departamentos, lo que dificulta el cumplimiento de las metas y objetivos definidos para el logro del éxito y productividad de la organización.

### **Características de los Procesos**

Ahora, para cualquiera que sea el proceso, ya sea individual, vertical u horizontal, se debe cumplir con las siguientes características o condiciones:

1. Se pueden describir las entradas y las salidas.
2. El proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
3. Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

4. Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
5. El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
6. El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

### **Clasificación de los Procesos**

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos:** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
- **De apoyo:** procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

### **Modelado de los Procesos**

Según Jiménez V. José Manuel. *Introducción a la Gestión por Procesos*. Documento internet: [www.gestionempresarial.info/Sec\\_ProductoITEMS.asp? Id](http://www.gestionempresarial.info/Sec_ProductoITEMS.asp? Id)), expone lo siguiente:

Frecuentemente los sistemas (conjuntos de procesos y subprocesos integrados en una organización) son difíciles de comprender, amplios, complejos y confusos; con múltiples puntos de contacto entre sí y con un buen número de áreas funcionales, departamentos y puestos implicados. Un modelo puede dar la oportunidad de organizar y documentar la información sobre un sistema.

Pero ¿qué es un modelo? Un modelo es una representación de una realidad compleja. Modelar es desarrollar una descripción lo más exacta posible de un sistema y de las actividades llevadas a cabo en él.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica, pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

La representación gráfica facilita el análisis, uno de cuyos objetivos es la descomposición de los procesos de trabajo en actividades discretas. También hace posible la distinción entre aquellas que aportan valor añadido de las que no lo hacen, es decir que no proveen directamente nada al cliente del proceso o al resultado deseado. En este último sentido cabe hacer una precisión, ya que no todas las actividades que no proveen valor añadido han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación.

## Bases Legales

Esta investigación se sustenta en el marco legal externo e interno establecido, para el cumplimiento de las obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas por parte de C.V.G. EDELCA, las siguientes leyes son:

1. Leyes Gubernamentales vigentes, como:
  - 1.1. Código Orgánico Tributario (C.O.T.) Gaceta Oficial N° 37.305, publicada el 17 de Octubre del 2001.
  - 1.2. Código de Comercio. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 475, publicada el 21 de Diciembre de 1955.
  - 1.3. Ley de Orgánica de Procedimientos Administrativos (L.O.P.A.). Gaceta Extraordinaria N° 2.818, publicada el 1 de Julio de 1981.
  - 1.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado (L.I.V.A.). Decreto N° 5.189, de fecha 13 de febrero del 2007. Gaceta Oficial N° 38.625, publicada del 13 de Febrero de 2007.
  - 1.5. Ley de Impuesto Sobre la Renta (L.I.S.L.R.). Gaceta Oficial N° 38.628, publicada el 16 de Febrero del 2007.
  - 1.6. Ley de Contrataciones. Gaceta Oficial N° 39.165, publicada el 24 de Abril de 2009.
  - 1.7. Ley de Timbre Fiscal. Gaceta Oficial N° 38.958, publicada 23 de Junio de 2008.
  - 1.8. Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Gaceta Oficial N° 37.285, publicada el 18 de Septiembre de 2001.
  - 1.9. Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial N° 37.347, publicada el 17 de Diciembre del 2001.
  - 1.10. Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público.

Gaceta Oficial N° 39.147, publicada el 26 de Marzo del 2009.

- 1.11. Ley Orgánica de Aduanas (L.O.A.) Gaceta Oficial 5.353 del 17 de Junio de 1999. Caracas- Venezuela.
- 1.12. Reglamento General del Decreto con Rango y Fuerza de Ley que el Impuesto al Valor Agregado. Decreto N° 206, de fecha 9 de Julio de 1999, publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.363, del 12 de Julio de 1999.
- 1.13. Reglamento Parcial de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, en materia de Retenciones. Decreto N° 1.808, de fecha 23 de Abril de 1997. Gaceta Oficial N° 36.203, publicada el 12 de Mayo de 1997.
- 1.14. Providencias Administrativa N° 0257, que establece Normas Generales de Emisión de Facturas y Otros Documentos. Gaceta Oficial N° 38.996.
- 1.15. Providencia N° 0091, que regula la utilización de medios distintos para la emisión de facturas y otros documentos por parte de los prestadores de servicios masivos. Gaceta Oficial N° 39.259, publicada el 08 de Septiembre de 2009.
- 1.16. Decreto N° 4.248, mediante el cual se regula el otorgamiento, vigencia, control y revocatoria de la solvencia laboral de los patronos y patronas, incluidas las asociaciones cooperativas que contraten los servicios de no asociados, con la finalidad de garantizar los derechos humanos laborales de los trabajadores y trabajadoras. Gaceta Oficial N° 38.371, publicada el 2 de Febrero de 2006.
- 1.17. Convenios para evitar la doble imposición en materia de Impuesto Sobre la Renta y sobre el Patrimonio.
- 1.18. Clasificador Presupuestario de Recursos y Egresos.
- 1.19. Tasas de interés promedio de los seis principales Bancos Comerciales, establecida por el Banco Central de Venezuela.

2. Normativa Interna, tales como:

- 2.1. Instrucciones para Gestionar Tesorería.
- 2.2. Pagos por Caja Chica Principal.
- 2.3. Pagos por Caja Chica Particular.
- 2.4. Pagos a través de Cartas de Créditos.
- 2.5. Normas y Tablas de aprobaciones para la adquisición de Bienes y Materiales, Contratación de Obras y Servicios.
- 2.6. Nacionalización de Mercancías.
- 2.7. Variaciones de Precios (Escalación).
- 2.8. Contratación de Servicios Comerciales y Obras por Adjudicación Directa, mediante Consulta de Precios.
- 2.9. Gastos de Viajes en el Exterior.
- 2.10. Gastos de Viaje en el País.
- 2.11. Ejecutar el Adiestramiento
- 2.12. Alquiler de Vehículo Propiedad del Trabajador.
- 2.13. Aplicación del Compromiso de Responsabilidad Social en los procesos de Contratación de EDELCA.
- 2.14. Financiamiento de Planes Vacacionales para el Trabajador y Jubilado.

Es importante resaltar que el marco referencia al que se apega la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, son la base primordial para los procedimientos establecidos para la ordenación y formulación del pago de gastos e inversión contraídas con los proveedores y/contratistas. Las disposiciones constitucionales de cada una de las leyes gubernamentales citadas anteriormente, constituyen una de las principales fuentes para el proceso del pago, porque allí se plasman los principios fundamentales en materia tributaria.

## **Glosario de Términos**

### **Ajustes Contable en Partidas Acreedoras:**

Son los registros contables que surgen como consecuencia de errores u omisiones en los asientos diarios derivados de las operaciones en las partidas acreedoras.

### **Admisión de facturas y/o solicitudes de pago:**

Se refiere a la acción orientada a recepcionar las facturas y/o solicitudes de pago, presentadas por proveedores, contratistas y de todas las unidades organizativas de C.V.G. EDELCA.

### **Auditar disposiciones tributarias:**

Conjunto de actividades que comprende la supervisión y control encaminadas a verificar el cumplimiento de las normas, emanadas del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), específicamente las referidas a la Providencia Administrativa N°0257 que establece las Normas Generales de Emisión y Elaboración de Facturas y Otros Documentos.

### **Auditar condiciones financieras y legales:**

Es el conjunto de actividades que comprende la supervisión y control encaminadas a verificar cálculos aritméticos de los documentos, así como el cumplimiento de la aplicación del marco normativo interno y externo vigente, con el fin de velar por el estricto cumplimiento del mismo y de las condiciones, establecidas en los documentos de formalización de la contratación.

### **Comunicación “Solicitud de Pronunciamientos Legales”:**

Están referidos a todos aquellos requerimientos formales, remitidos a la Gerencia de Consultoría Jurídica de CVG EDELCA y Entes Públicos, a fin de solicitar una opinión, postura o decisión dentro del marco jurídico externo e interno.

**Constancias y Documentos emitidos por C.V.G. EDELCA:**

Son todas aquellas evidencias, certificados, reportes y cualquier título que contenga retenciones, estatus de facturas y escritos, relativos a un hecho de gestión del procesamiento de obligaciones.

**Documentos que soportan la solicitud:**

Son todos aquellos documentos y evidencias presentados como pruebas de la prestación del servicio u operación, estipulados como necesarios para el trámite de la obligación, los cuales se encuentran descritos en la normativa interna vigente. Ejemplo: valuaciones de obra, cómputos métricos, copia del pedido, control de erogación, comunicaciones y pronunciamientos formales, detalles de pago.

**Documentos y soportes requeridos:**

Son todos aquellos documentos y evidencias presentados que justifican la solicitud de registro de ajustes contables en partidas acreedoras, notas de débito y notas de crédito, ante el Departamento de Contabilidad de C.V.G. EDELCA.

**Entregas de Constancias y Documentos:**

Se refiere al conjunto de actividades coordinadas, orientadas a la entrega de constancias y documentos a proveedores tales como (constancia de retenciones de Impuesto al Valor Agregado y devoluciones de facturas, estados de cuenta).

**Factura:**

Documento comercial a través del cual se extiende la relación de los conceptos, porcentajes de ejecución y/o cantidades de unidades ejecutadas, instaladas, entregadas, precios de los bienes, materiales o servicios prestados, así como

también los conceptos financieros asociados a la gestión como imprevistos, escalación, los gastos de intereses de mora, impuestos, notas de crédito y débito.

**Facturas y/o Solicitudes de Pagos aptas para la Gestión de la Ordenación de la Obligación:**

Son las facturas y/o solicitudes de pagos que reúnen las condiciones requeridas por el marco normativo externo e interno, para exigir el cumplimiento de la obligación de pago, producto de una operación mercantil.

**Gestión de Atención al Proveedor:**

Se refiere al conjunto de actividades orientadas a atender a los proveedores, con el fin de proporcionarle información u orientación que satisfaga sus requerimientos sobre el procesamiento de obligaciones.

**Gestión de Control Previo al Pago:**

Se refiere a todas las actividades administrativas dirigidas a verificar el cumplimiento de la aplicación del marco normativo interno y externo vigente, con el fin de velar por el estricto cumplimiento de las condiciones generales y particulares establecidas en los documentos de contratación.

**Gestión de Ordenación de las Obligaciones:**

Es el conjunto de acciones que deben llevarse a cabo a fin de tramitar la ordenación de las obligaciones.

**Gestionar Envíos de Facturas y/o Solicitudes de Pago:**

Conjunto de actividades requeridas para el envío y seguimiento de facturas y solicitudes de Pago, que deben ser conformadas por las unidades de apoyo de C.V.G. EDELCA, las cuales serán reingresadas al Departamento de Procesamiento de Obligaciones, para la tramitación de la Orden de Pago.

**Indicador:**

Es un dato, o conjunto de datos, que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso, o de una actividad.

**Registro de Nota de Débito y Crédito:**

Son los ajustes que modifican total o parcialmente las operaciones efectuadas en el procesamiento de obligaciones, y que se emiten posterior a las facturas, documentos equivalentes o comprobantes originales.

**Ordenar pagos:**

Es el conjunto de acciones orientadas al registro contable de la obligación en el sistema SAP, su posterior conformación de acuerdo con la Tabla de Firmas Autorizadas para la Aprobación de las Facturas Generadas por la Adquisición de Bienes, Materiales o Servicios y/o Orden de Pago.

**Orden de Pago:**

Es un documento donde se registran las obligaciones de una deuda contraída por la empresa con un trabajador o un proveedor y/o contratista, producto de una operación mercantil.

**Pronunciamientos Legales:**

Están referidos a comunicaciones formales emanadas de la Consultaría Jurídica de C.V.G. EDELCA y Entes Públicos, a fin de mostrar una opinión, postura o decisión dentro del marco jurídico externo e interno.

**Pronunciamientos Contables y Tributarios:**

Están referidos a comunicaciones formales emanados del Departamento de Contabilidad de C.V.G. EDELCA donde se emiten lineamientos contables y tributarios, a fin de unificar criterios que pueden repercutir en forma relevante, en los registros y transacciones contables elaborados por los Analista de Pago.

**Recepción de Requerimientos:**

Se refiere al conjunto de actividades orientadas a recepcionar las solicitudes de información concernientes a estatus de procesamiento de obligaciones, contraídos con proveedores, contratistas, trabajadores y unidades organizativas de C.V.G. EDELCA.

**Solicitudes de pago:**

Son todos aquellos requerimientos asociados a una obligación de pago de la empresa con los trabajadores, referidos a solicitudes de reintegros, anticipos, reposiciones de caja chica y viáticos.

**Suministro y Estatus de Información:**

Es el conjunto de actividades orientadas a proporcionar información acerca de la situación de los estados de cuenta, así como brindar asesorías a proveedores, contratistas, trabajadores y las unidades organizativas de C.V.G. EDELCA, referida a la normativa interna y externa existente.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La naturaleza de la investigación es aplicada y documental. Es aplicada ya que se va a aplicar conocimientos y paradigmas ya establecidos a un área específica de la ciencia administrativa, es decir se va a recopilar la mayor información posible, incrementando los conocimientos que puedan dar una respuesta inmediata a la solución del problema, utilizando un conjunto de herramientas que sean útiles para la propuesta del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA

Según Zorilla (1993) la investigación aplicada “se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.” (p.43).

Es de tipo documental por la necesidad de análisis, interpretación de las políticas, normas y procedimientos que regula la gestión del procesamiento de obligaciones que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, para la formalización del pago, así como también la consulta y revisión de artículos, textos e investigaciones referidos al tema de análisis y de documentos internos de la empresa.

Sabino (1992) plantea: “Los estudios documentales son aquellos realizados en base a datos secundarios, es decir obtenidos por otros y que llegan al investigador elaborados y procesados; generalmente de documentos escritos, informes científicos que deben analizar, sistematizar o reinterpretar” (p.89).

Asimismo, Arias, F. (1999) señala que un diseño de investigación documental: “Es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos”. (p. 47).

### **Diseño de la Investigación**

La investigación es de campo con carácter descriptivo y explicativa. Es de campo, por cuanto el autor obtendrá datos de manera directa en la propia empresa, a través de la observación directa de los procesos y tareas para la formalización de los pagos, que realiza el personal relacionado con el Departamento de Procesamiento de Obligaciones y las unidades organizativas adscritas a él. En tal sentido, permitió analizar la naturaleza y factores que constituyen la investigación planteada en el propio ambiente donde se desarrollan los acontecimientos y obtener datos e informaciones originales y de primera mano.

Tamayo y Tamayo (1988), define la Investigación de campo como: “aquella que se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de la ocurrencia del fenómeno” (Pág. 130)

Es descriptiva y explicativa, porque hará referencia a la interpretación de los procesos y controles llevados a cabo por la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, para explicar la gestión del procesamiento de obligaciones en función de un conjunto de variables del medio estudiado. También se dice que es explicativa, porque tiene como propósito establecer relación de causalidad entre las variables en estudio, en este caso explicar la causa del incumplimiento y deficiencia en la

gestión del proceso del pago, para poder diseñar el Plan de Mejora que permita la gestión oportuna en tiempos reales.

Para Munch y Ángeles (1993), la investigación descriptiva “es aquella que explica las características más importante del fenómeno que se va estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo”. (p. 30).

Los estudios explicativos “están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales” (Hernández y Otros, Ob. cit.p. 67).

### **Objeto de Estudio o Unidad de Análisis**

El objeto de estudio abarca el contenido de la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. Edelca, que es el proceso donde se definen cada fase para la ordenación y formulación de las obligaciones, mediante el pago de gastos e inversión a los proveedores y/o contratistas. Lo anterior, implica el análisis de las normas, procedimientos, políticas, recursos humanos y tecnológicos establecidos para el proceso del pago.

### **La Población**

La población constituye el objeto de la investigación, y de ella se extraerá la información requerida para su respectivo estudio. Para efectos de esta investigación, la población esta constituida por todas las facturas que se reciben en el Departamento de Procesamiento de Obligaciones y que arrancan el proceso de pago a terceros. La cantidad de facturas recibidas durante el año 2009, fueron 18.563, esta es la población, 18.563 procesos de verificación y control para ordenar finalmente el pago a tiempo.

▪

En este sentido, Tamayo (1995) afirma que: “la población es una colección de todos los elementos que se están estudiando y acerca de los cuales se intenta extraer conclusiones” (p.114).

### **Muestra**

Para esta investigación la muestra se basará en la selección de facturas que constituyen parte del procesamiento de pago a terceros, información suministrada por el Departamento de Procesamiento de Obligaciones. La muestra permite estudiar el proceso, a la cual se le aplica la técnica del “runchart” de calidad total para ver si este proceso está bajo control tomando los tiempos de ejecución de cada paso del proceso.

La muestra según Hernández (1998) “es un subgrupo de la población, es decir un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (p.212)

La escogencia de la muestra será mediante la técnica probabilística estratificada en función de los montos a pagar.

### **Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información**

Las técnicas e instrumentos de recolección de información son herramientas de las cuales se vale el investigador para medir y diagnosticar la situación actual y extraer de ellos la información.

El sistema de recolección de datos en un contexto natural, Hurtado (1998), define:

Es un procedimiento propio de los diseños llamados de campo cuyos propósitos pueden ser describir, analizar, comparar, explicar, entre otros, ciertos eventos por medio de datos de fuentes directas, por lo cual la estrategia de recolección de datos esta dirigida a ubicar el

evento en su ambiente natural y determinar la viabilidad de la observación directa. (p.162)

Para el desarrollo de esta investigación las técnicas e instrumentos para recopilar la información necesaria, fueron las siguientes:

1. Reco  
pilación Documental: a) De fuente primaria: se revisaron facturas, hojas de procesos, reportes del estatus de los clientes, deberes formales según resolución n° 0257, notas de entregas, notas de pedido, hojas de solicitudes de pago y conformación de facturas, documentos que soportan el pago y b) De fuente secundaria: se revisaron leyes, textos y revistas especializadas, informes de gestión de procesamiento de obligaciones de los tres trimestres del año 2009.
2. Téc  
nica de Observación Directa. La cual es aquella en que el investigador puede observar y recoger datos, a fin de recopilar y levantar información necesaria y de importancia mediante su propia observación. Para esta investigación la información obtenida fue través de los documentos relacionados con los procesos de gestión para la formalización de los pagos.
3. La  
Entrevista no Estructurada. En esta investigación se aplicó un cuestionario no estructurado para la entrevista, considerándose el instrumento de recolección de datos más idóneo, por cuanto a través de la misma y dado los objetivos de la investigación que se pretende alcanzar, se requirió suficiente información que solo podía ser suministrada por informantes claves de las unidades vinculadas al Departamento de Procesamiento de

Obligaciones de C.V.G. EDELCA, los cuales por medio de la misma respondieron sobre los objetivos planteados.

Bavaresco (1994) define el cuestionario como “instrumento, herramienta o medio que recoge información (directa por el encuestador e indirecta por correo)” (p.104).

En este sentido, se diseñó un cuestionario de diez (10) preguntas las cuales permitieron evaluar el seguimiento y control de la gestión del procesamiento de las obligaciones para la formalización de los pagos.

### **Validación del Instrumento**

La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Con la finalidad de garantizar la validez del instrumento que sería aplicado a la población seleccionada, este fue sometido al juicio de dos (02) especialistas: uno en finanzas y uno metodológico, para verificar el contenido y las coherencias de los mismos. Cada uno de ellos revisó el instrumento presentado en función de la información que se deseaba obtener, realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario. El grupo de expertos coincidió en que el instrumento puede medir confiablemente las variables.

### **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

La información recabada para el estudio de la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se clasificó y se organizó de tal manera que permitiera un manejo sencillo de la información, con el fin de evaluar la gestión de los procesos, normas y políticas que realizan las distintas unidades para la ordenación y formalización de los pagos. El criterio o

técnicas de análisis utilizado, fue el análisis de confrontación o contraste, el cual consiste en analizar y confrontar la información a través de las entrevistas no estructuradas, el cuestionario, la observación directa y la revisión documental; y que luego de una valoración crítica, permitió sintetizar de forma ordenada, coherente, lógica y analítica el tema investigado, con el fin de dar respuesta y soluciones a los objetivos planteados.

### **Procedimiento de la Investigación**

Para llevar a cabo esta investigación se ejecutaron los siguientes procedimientos:

1. Conocer claramente las funciones y objetivos planteados en el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.
2. Definir y formular el problema, de acuerdo a los requerimientos establecidos por la empresa.
3. Revisar y analizar las fuentes documentales de información: facturas, documentos que soportan el pago, estatus de los clientes, verificación del cumplimiento de los deberes formales según resolución 0257, verificación de las firmas que autorización la aprobación del pago, etc.
4. Seleccionar los medios más adecuados para obtener la información requerida.
5. Analizar la información obtenida de la situación actual.
6. Proponer un Plan de Mejora para los procesos de gestión, que permita realizar la ordenación y formulación del pago de manera más efectiva.

7. Discutir las diferentes propuestas con el personal encargado de la Gestión del Procesamiento de Obligaciones
8. Elaborar la Evaluación del Proyecto, conclusiones y recomendaciones.
  
9. Elaborar el Trabajo Especial de Grado.

### **Consideraciones Éticas**

El desarrollo del Trabajo Especial de Grado no tiene implicaciones éticas tanto por la confidencialidad de la data, como por los resultados que arroje. Se realiza de una manera honesta y apropiada y se tiene el permiso de C.V.G. EDELCA para divulgarlos públicamente con fines académicos y no será presentado a la competencia evitando así los posibles daños que podría ocasionar.

## PLAN DE TRABAJO

A continuación se detalla información sobre las actividades a desarrollarse en función del tiempo de ejecución que se estima para cada una de ellas en pro de alcanzar los objetivos establecidos en el planteamiento del problema (Ver cuadro N° 1).

**Cuadro 1. Plan de Trabajo**

ITMS	ACTIVIDADES	SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA	X	X						
2	Analizar las políticas utilizadas para gestionar el procesamiento de las obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA			X					
3	Proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA				X	X			
4	Diseñar el Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones						X		

	adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA								
5	Elaboración de Informe							X	
6	Revisión final								X

## PRESUPUESTO

El estudio de campo propuesto en esta investigación es factible a realizar, puesto que el mismo se desenvolverá en el Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, donde el acceso a la información es posible. Para ello implica contar primordialmente con los recursos estimados en el cuadro N° 2.

**Cuadro 2: Presupuesto**

PRESUPUESTO			
Recursos	Descripción	Cantidad	Costo en Bs. F.
Capital Humano	• Investigador	01	
	• Asesor metodológico	01	
	• Trascriptor	01	
<b>Total Capital Humano:</b>			
Tecnología Física	• Equipo de Computación	01	
	• Fotocopiadora	01	
	• Impresora	01	
	• Grabadoras	01	
<b>Total Tecnología Física:</b>			
Materiales	• Papel tipo carta	04	
	• Carpetas	04	

	• Tóner para impresora	01	
	• Bolígrafos	02	
	• Engrapadora	01	
	• Caja de grapas	01	
<b>Total Materiales:</b>			
<b>Total Bs. F:</b>			

## CAPÍTULO IV

### MARCO ORGANIZACIONAL

#### **Resumen Histórico de C.V.G. EDELCA**

En los años cuarenta la población en Venezuela era de 4.700.000 y había una capacidad de electricidad instalada de 174.100 KW. No obstante, es en 1947 cuando se activa la Sección de Energía Eléctrica del Ministerio de Fomento y comienza la colaboración con la recién creada Corporación Venezolana de Fomento (C.V.F.) para emprender un estudio a fondo de las necesidades y potencialidades del sector eléctrico nacional.

Se comienza entonces el estudio del potencial energético del río Caroní, y es en 1955 cuando se define el primer anteproyecto de una central en el sitio denominado Macagua.

Para 1956 se inicia una Central Hidroeléctrica en ese sitio cuya construcción finaliza en 1961. Luego en 1963 se crea la empresa Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) entre cuyas responsabilidades se encuentra el estudio del mejor aprovechamiento de la cuenca del río Caroní.

A partir de ese momento y hasta el año 2007, se crea la Corporación Eléctrica Nacional (C.E.N.), EDELCA construye y pone en funcionamiento la segunda y tercera sala de máquinas de la central hidroeléctrica Antonio José de Sucre en Macagua, así como las centrales hidroeléctricas Simón Bolívar en Guri, Francisco de Miranda en Caruachi y comienza la construcción de las estructuras principales de la central hidroeléctrica Manuel Piar en Tocomá, prevista su culminación y puesta en marcha totalmente en el año 2014.

Con la conformación de la nueva Corporación Eléctrica Nacional, EDELCA debe asumir la construcción, operación y mantenimiento de las Plantas o Centrales de Generación Hidroeléctricas en todo el país, asimismo, se le asigna la responsabilidad de operar y mantener la Región Sur (Bolívar y Amazonas).

Además, se le adjudica la operación, administración y mantenimiento de las Líneas de Transmisión en tensiones de 765 KV y 400 KV; así como la transmisión troncal en 230 KV.

### **Misión**

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del país.

### **Visión**

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad,

excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la Integración Latinoamericana y del Caribe.

### **Valores**

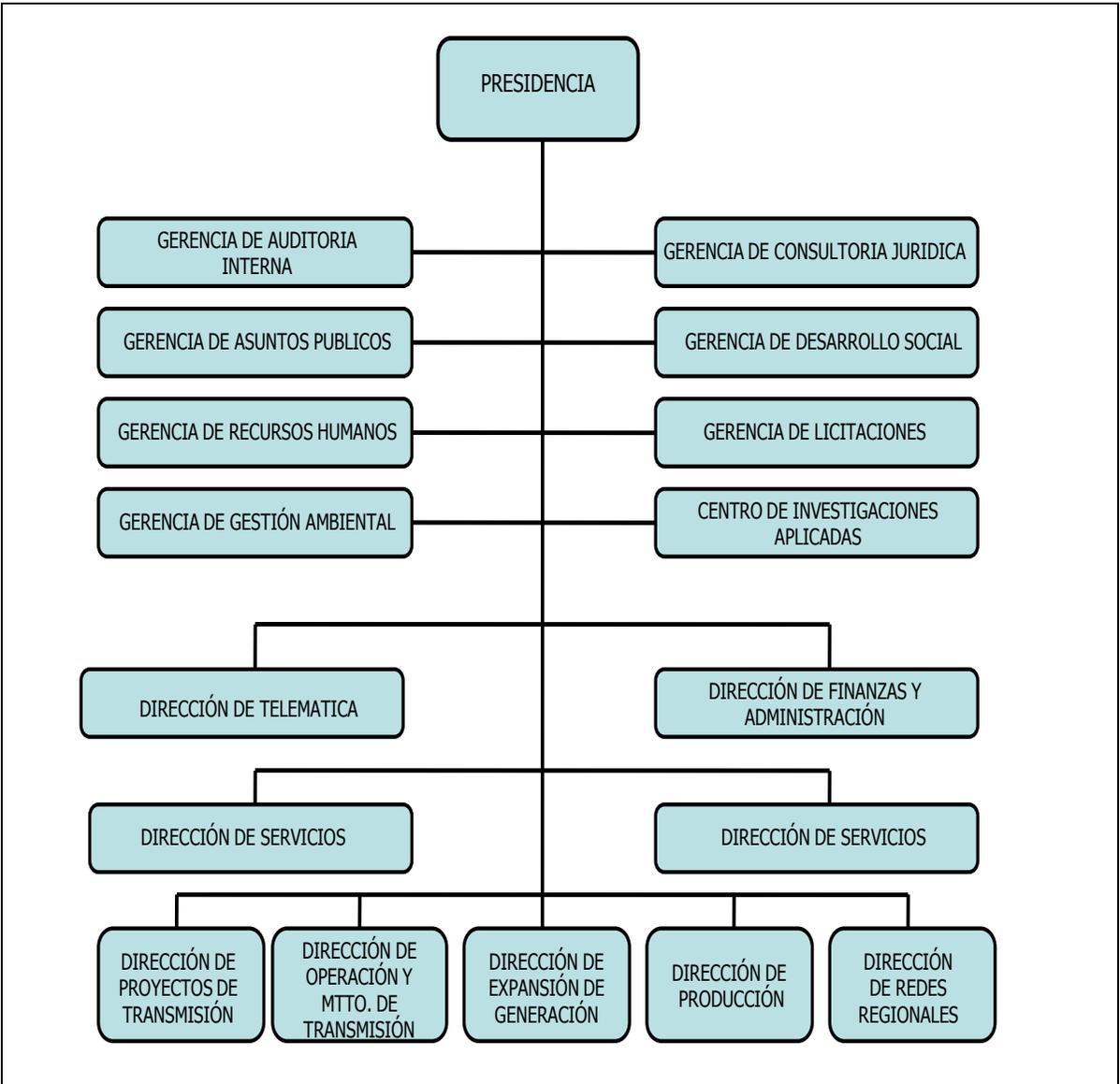
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Humanismo
- Compromiso
- Solidaridad
- Humanidad

### **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa de C.V.G. EDELCA, presenta la relación lineal en su estructura, dividido en niveles jerárquicos en forma vertical, iniciándose con la Presidencia y finalizando con la Dirección de Proyectos de Transmisión, Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión, Dirección de Expansión de Generación, Dirección de Producción y Dirección de Redes Regionales.

Existe esta relación entre quien dicta instrucciones y quien las cumple. Para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y funciones, C.V.G. EDELCA delega autoridad y establece responsabilidades, actividades y deberes, según las normas que implanta la Presidencia y organización.

En la figura 1 se muestra el organigrama general de C.V.G. EDELCA.



**Figura 1. Organigrama General de C.V.G. EDELCA.**

## **Dirección de Finanzas de C.V.G. EDELCA**

### **Objetivo**

Dirigir las actividades de carácter financiero–contable de la compañía, planificando las estrategias financieras, definiendo los diferentes procesos financieros y contables, supervisando las áreas de contabilidad, control de gestión y tesorería.

### **Funciones**

- Diseñar las estrategias puestas en marcha, dirección y control de todos los aspectos financieros de la empresa.
- Supervisar las actividades de control, análisis financiero, contabilidad general y de costos y tesorería.
- Gestionar y disponer de los recursos financieros necesarios para alcanzar los objetivos de la compañía.
- Diseñar y supervisar la implantación de los procedimientos, instrumentos o medios de gestión de carácter financieros
- Mantener relaciones y negociaciones con entidades financieras.
- Estudiar diferentes alternativas de inversión y el modo de financiación.

En la figura 2, se presenta la estructura de la Dirección de Finanzas y Administración.

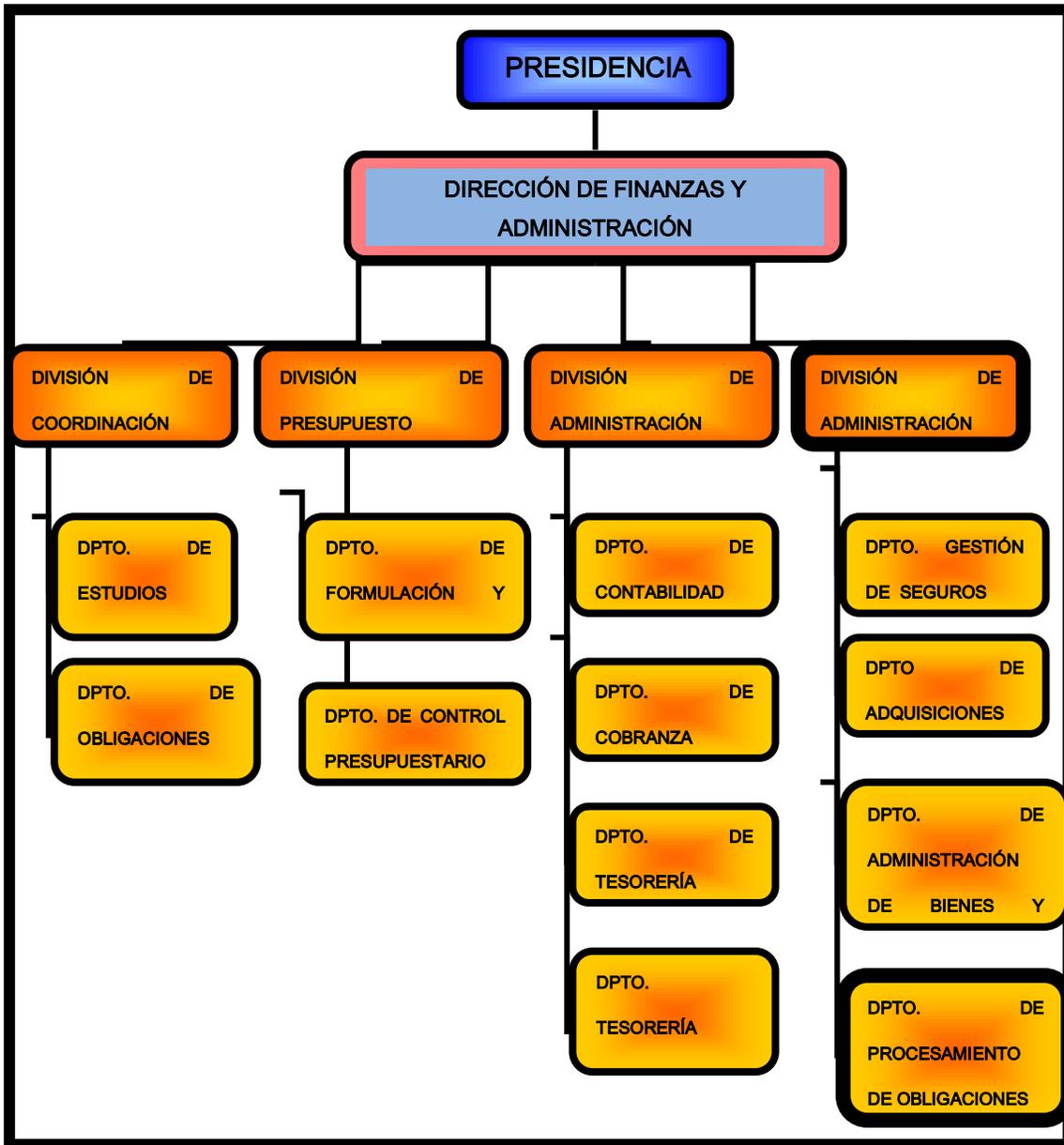


Figura 2. Estructura Organizativa de la Dirección De Finanzas Y Administración. Fuente: (Intranet EDELCA, 2009).

## **División de Administración**

### **Objetivo**

Procura y administra los servicios comerciales, bienes y materiales requeridos por las Unidades Organizativas de C.V.G. EDELCA, procesando las obligaciones contraídas a los proveedores y contratistas. Así como, contratar las pólizas de seguro establecidas en los planes del beneficio del personal y aquellas que respondan a la evaluación de los riesgos a que están expuestos los bienes patrimoniales, en términos de oportunidad, eficiencia, costo, calidad y de acuerdo con el campo regulatorio vigente.

La División de Administración atenderá los requerimientos de las Unidades Organizativas de las áreas de Generación y Transmisión así como las Unidades de Apoyo.

### **Funciones**

- Adquirir oportunamente los bienes, materiales y servicios demandados por las unidades organizativas de la empresa, mediante la solicitud y el análisis de ofertas y la adjudicación del contrato de servicio o suministro más favorable, en términos de calidad, costo y oportunidad cumpliendo con el marco normativo.
- Administrar los bienes y materiales, mediante la planificación, recepción, incorporación, desincorporación, transferencia y el control de inventarios, a fin de garantizar el manejo y suministro de los bienes y materiales en forma eficiente y oportuna.
- Diseñar, establecer, actualizar y divulgar a las unidades adscritas de la División los indicadores de calidad, productividad, competitividad, atención

y satisfacción de clientes que contribuyan a medir el desempeño de la gestión.

- Evaluar los riesgos a que están expuestos los bienes patrimoniales y trabajadores, mediante el análisis del estado físico y las condiciones de inseguras, a fin de determinar los tipos de cobertura y/o condiciones más ventajosas que deberán estipularse en los contratos o pólizas de seguro.
- Definir, desarrollar y realizar el seguimiento de planes y/o programas integrales para el desarrollo de proveedores con los cuales mantiene relación, a fin de adecuar la capacidad y condiciones financieras de éstos a las necesidades de la empresa.
- Establecer y realizar seguimiento de los mecanismos de atención y de medición de la satisfacción de clientes, a fin de conocer sus expectativas, corregir las desviaciones o proponer el rediseño de los servicios prestados.
- Controlar y evaluar el desempeño de las funciones y procesos, asignados a la División, a fin de asegurar el cumplimiento de objetivos y planes operativos establecidos para la misma.
- Aplicar los mecanismos de evaluación del desempeño real contra los indicadores establecidos para la División en materia de calidad, productividad, competitividad y satisfacción de clientes.
- Reportar y divulgar la información sobre los indicadores donde se comparan los resultados obtenidos con los objetivos, planes y programas establecidos, tanto a la Dirección como a sus unidades adscritas, de manera de establecer y emprender las acciones que permitan corregir las desviaciones.
- Realizar seguimiento a la ejecución de los proyectos de mejoras y/o las acciones que permitan corregir desviaciones del desempeño propuesto para la División, así como la mejora continua de la gestión, para garantizar el cumplimiento de las acciones emprendidas.



**Figura 3. Estructura Organizativa De La División de Administración.**

**Fuente: (Intranet EDELCA, 2009).**

## **CAPÍTULO V**

### **DIAGNÓSTICO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO O MEJORA**

Entre las responsabilidades de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se encuentra la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones contraída con los Proveedores y/o Contratistas con los que mantiene compromisos por concepto de adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras imputables a gastos e inversión, aplicando la normativa legal externa e interna establecida.

El proceso para gestionar pagos, amerita el cumplimiento cabal de los subprocesos siguientes:

1. Recibir, revisar y direccionar las facturas y soportes.
2. Analizar las facturas y soportes.
3. Elaborar y autorizar órdenes de pago.
4. Custodiar documentos.

El proceso y subproceso son cumplidos por el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, Sección de Gasto Sur Oriente, Sección de Inversión Sur Oriente, y las unidades de apoyos, todas estas con funciones y responsabilidades asignadas por la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA a fin de ordenar los pagos con los proveedores por concepto de gastos e inversión.

En tal sentido, la gestión del pago se realiza bajo la denominación de Gestión del Control Previo al Pago, que inicia por la Gestión de Atención al Cliente, luego por las Auditorías de las Disposiciones Tributarias que deben contener y especificar cada factura o documento y finalizando por las Auditorías de las Condiciones Legales, Técnicas y Económicas establecidas en las contrataciones para que el

producto o servicio final sea las facturas o solicitudes de pagos aptas para la ordenación del pago.

Actualmente las funciones y responsabilidades del personal asignado al departamento, secciones y unidades de apoyo con respecto al procesamiento de las obligaciones, así como los sistemas: SAP y GEPROB implantados para este tipo de procesos y subprocesos, se encuentran dispersas y pocas claras, generando desviaciones y retardos en la ordenación de los pagos, tales como: se reciben de manera extemporáneas facturas conformadas por las unidades contratantes, se realizan entradas de actividades sin el respectivo Punto de Cuenta, falta de indicación del lugar donde se prestó el servicio, no se están firmando los dos ejemplares originales de aquellos pedidos que superan 100 U.T., las facturas así como las solicitudes de pagos son entregadas sin los soportes, conformaciones y copias respectivas, retraso en la entrega de facturas y solicitudes de pago (Pago por Adelantado), no envían oportunamente los pedido originales al Archivo de Procesamiento de Obligaciones, el Sistema SAP no alerta cuando un proveedor tiene asignado más de un código, no se verifica el cumplimiento de los Deberes Formales, establecidos en la Resolución N° 0257, no se adjunta la carta de transferencia bancaria, no se verifican datos, cálculos, disponibilidad presupuestaria de las reposiciones de caja chica y reintegros, y no se identifica el nombre y apellido de las firmas autorizadas para la aprobación de facturas, además de otras, por lo que la eficiencia en el desarrollo y ejecución no es la que la empresa amerita y a la que puede aspirar.

Para demostrar lo anterior, fue necesario trabajar con indicadores de control: la eficiencia y la eficacia, por ser expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se esta administrando los procesos dentro del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, y de esta forma detectar las desviaciones que se están presentando y poder corregirlas a tiempo. Hay que mencionar que un indicador es aquel que queda expresado por un atributo, un

medidor, una meta y un horizonte temporal. De modo que los indicadores servirán de parámetro para medir el desempeño del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, y que posteriormente al ser comparada con un nivel de referencia nos indicará una desviación, sobre la cual se tomaran las acciones preventivas dependiendo de cada caso presentado.

A continuación presentamos varios cuadros con datos que demuestran las desviaciones existentes para la ordenación de pagos a lo largo y ancho del año 2009, con sus respectivos diagramas de corridas con las conclusiones lógicas que derivan del análisis de los mismos.

INDICADORES DE EFICIENCIA	
NOMBRE	INDICADORES
N° de Días Promedio de Pago=	60 Días Programados
Cumplimiento en la Entrega de las Facturas por parte de las Unidades de Apoyo=	$\frac{\text{Días Hábiles Programados}}{\text{Días Hábiles de Entrega}} \times 100$

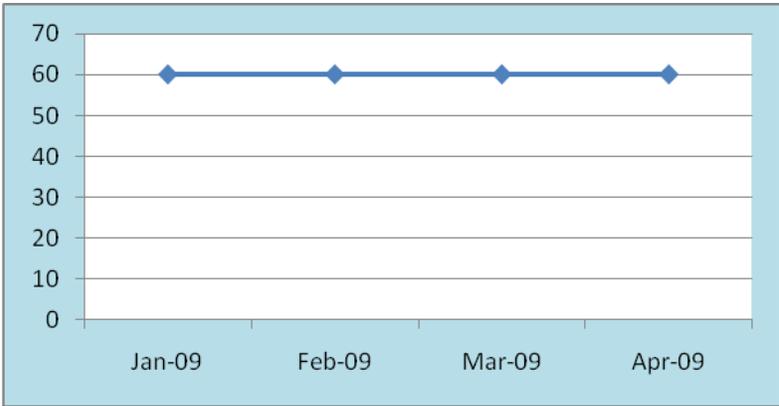
**Cuadro 3. Indicadores de Eficiencia**

INDICADORES DE EFICACIA	
NOMBRE	INDICADORES
% Cumplimiento en los Pagos=	$\frac{\text{Pagos Realizados}}{\text{Pagos Programados}} \times 100$
% Facturas Procesadas=	$\frac{\text{Facturas Procesadas}}{\text{Facturas Programadas a Procesar}} \times 100$
% Facturas en Reclamos=	$\frac{\text{Facturas en Reclamos}}{\text{Facturas Analizadas}} \times 100$

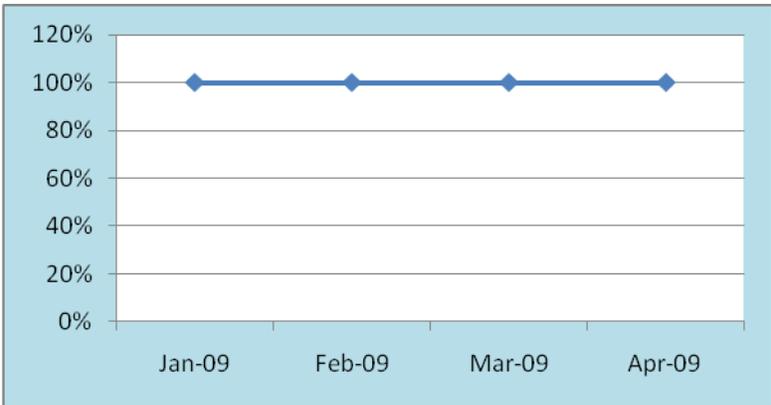
**Cuadro 4. Indicadores de Eficacia**

**GRAFICAS DE CONTROL  
INDICADORES DE EFICIENCIA**

<b>DIAS PROGRAMADOS</b>			
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
60	60	60	60



<b>% CUMPLIMIENTO EN LA ENTREGA DE LAS FACTURAS</b>			
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
100%	100%	100%	100%

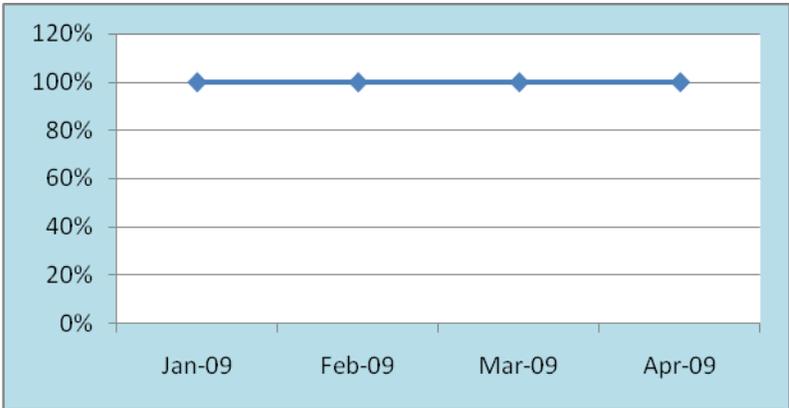


**GRAFICAS DE CONTROL  
INDICADORES DE EFICACIA**

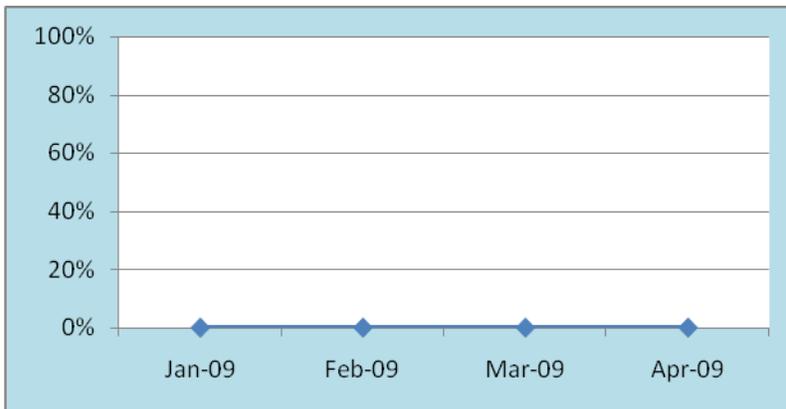
<b>% CUMPLIMIENTO DE LOS PAGOS</b>			
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
100%	100%	100%	100%



<b>% FACTURAS PROCESADAS</b>			
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
100%	100%	100%	100%



% FACTURAS EN RECLAMOS			
Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09
0%	0%	0%	0%

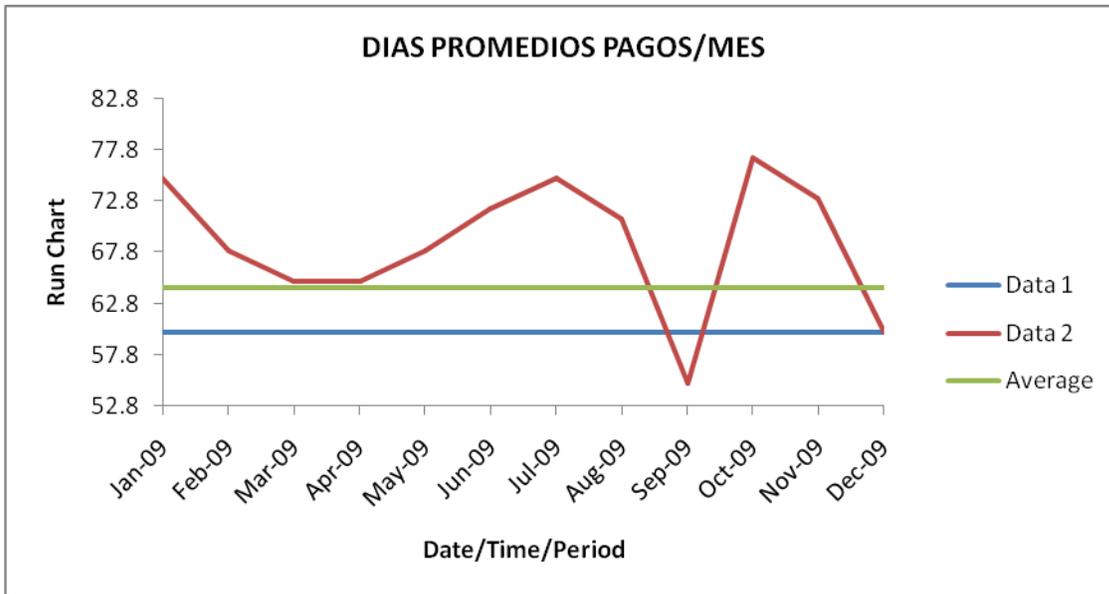


Ahora bien, el investigador procedió a trabajar con los datos suministrados por Departamento de Procesamiento de Obligaciones y de las Unidades de Apoyo de C.V.G. EDELCA, referente a la ordenación del pago a proveedores y contratistas para dar respuesta a cada objetivo planteado en el Trabajo Especial de Grado, a saber:

**Cuadro 5. Cuadro de Datos N° de Días Promedio de Pago.**

N° DIAS DE PAGO / MES	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Días Programados	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Días Promedio de Pago	75	68	65	65	68	72	75	71	55	77	73	60
Desviación	15	8	5	5	8	12	15	11	5	17	13	0

Fuente: Información suministrada por el Dpto. de Procesamiento de Obligaciones



**Gráfico 1. Control de Días Promedios de Pagos**

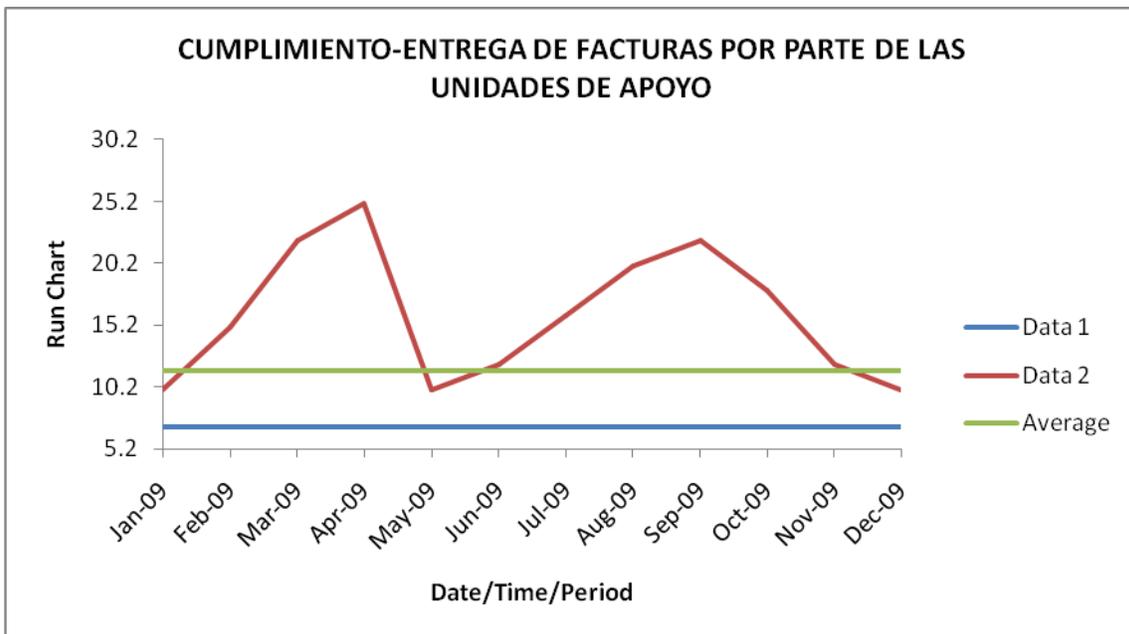
### DIAS PROMEDIOS DE PAGOS

Los datos obtenidos demuestran que siendo los días programados 60 para la ordenación del pago a proveedores y contratistas, persisten desviaciones que indican que durante el año 2009 estos fueron generados entre los 65 a 75 días. Si observamos los datos arrojados por la técnica run chart la desviación se encuentra en 64.33, por lo cual es importante que tomen correctivos a tiempos para cumplir con los días programados para el desarrollo de los procesos en pro de la buena gestión del Departamento de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

**Cuadro 6. Cuadro de Datos Cumplimiento en la Entrega de Facturas por parte de las Unidades de Apoyo**

N° DIAS / MES	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Días Programados	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Días Hábiles de Entrega	10	15	22	25	10	12	16	20	22	18	12	10

Fuente: Información suministrada por el Dpto. de Procesamiento de Obligaciones



**Gráfico 2. Control Cumplimiento en la entrega de las Facturas por parte de las Unidades de Apoyo**

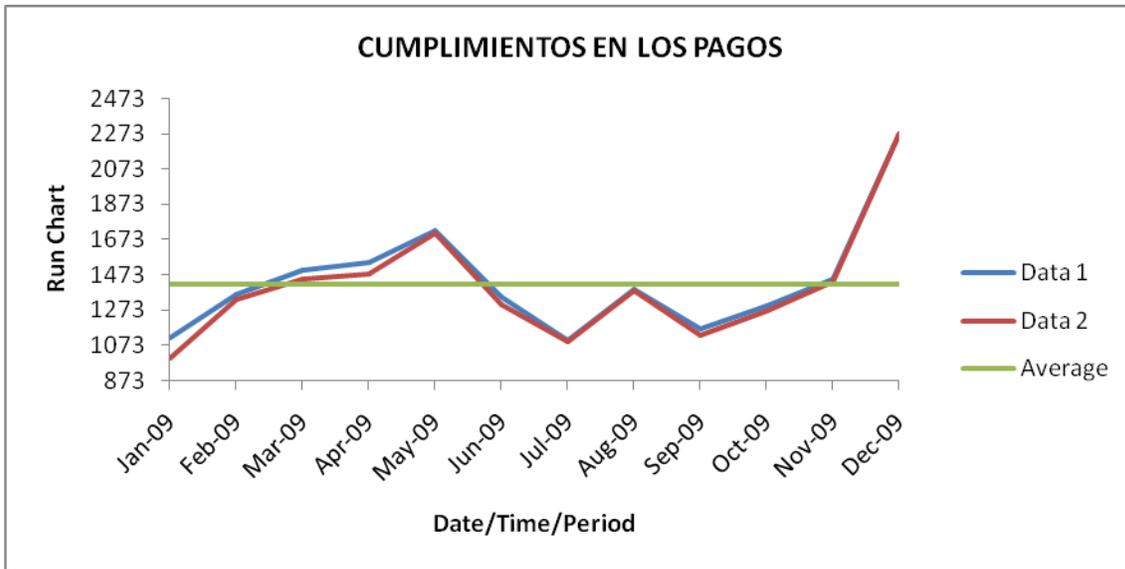
### ENTREGA A TIEMPO

En este particular se observa que las facturas son enviadas con retrasos al Departamento de Procesamiento de Obligaciones, lo que imposibilita que el pago a los proveedores se realice en forma rápida. Los porcentajes arrojados por la técnica run chart indican que la entrega de las facturas por parte de las unidades de apoyo no son enviadas al momento sino que duran mucho tiempo en dichos departamentos, lo cual origina un retardo en los procesos.

**Cuadro 7. Cuadro de Datos Porcentaje Cumplimiento en los Pagos**

PAGOS / MES	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Pagos Programados	1114	1360	1496	1540	1722	1346	1104	1394	1167	1296	1452	2270
Pagos Realizados	1000	1334	1446	1480	1706	1305	1092	1385	1131	1270	1436	2270

Fuente: Información suministrada por el Dpto. de Procesamiento de Obligaciones



**Gráfico 3. Control Porcentaje de Cumplimiento en los Pagos**

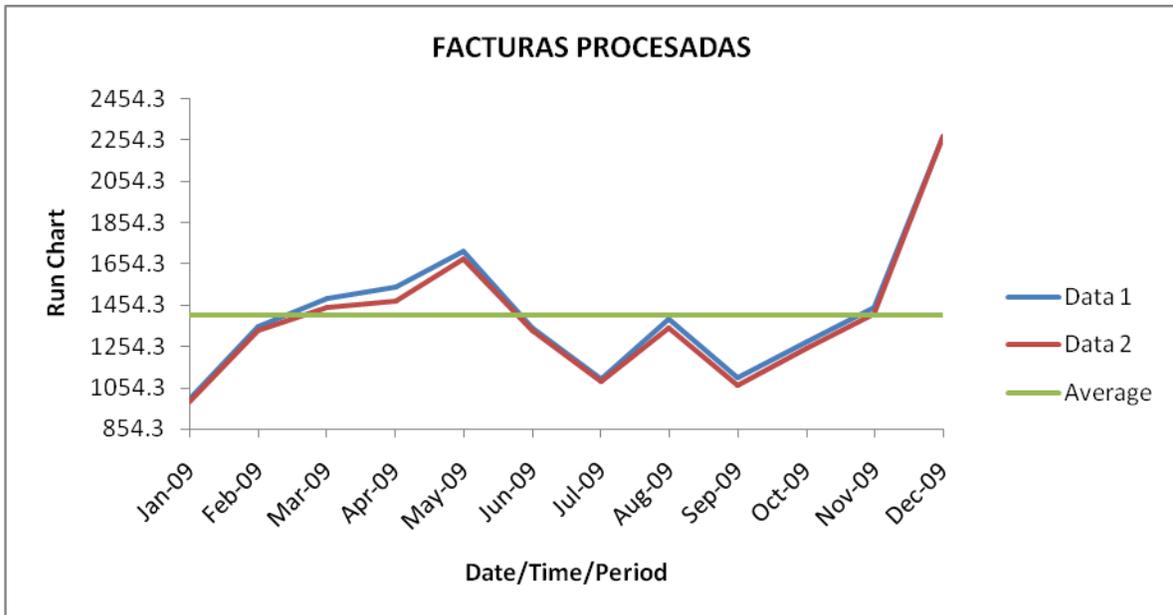
### CUMPLIMIENTO DE LOS LAPROS

Tal como se observa en el gráfico anterior, el Departamento de Procesamiento de Obligaciones no esta cumpliendo estrictamente con los lapsos regulares para la cancelación a los proveedores. De allí la importancia de tomar las medidas pertinentes que proporcionen soluciones concretas para el seguimiento de la cancelación a los proveedores por parte de la empresa. Esta situación pudiera afectar el suministro de materiales por parte de los proveedores afectados. Será importante que el Modelo de Gestión tome medidas para corregir estas desviaciones.

**Cuadro 8. Cuadro de Datos Porcentaje de Facturas Procesadas**

FACTURAS PROCESADAS / MES	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Facturas Programadas a Procesar	1000	1348	1485	1540	1712	1346	1098	1385	1100	1275	1444	2270
Facturas Procesadas	983	1334	1446	1476	1679	1330	1083	1347	1069	1248	1412	2270

Fuente: Información suministrada por el Dpto. de Procesamiento de Obligaciones



**Gráfico N° 4. Control Porcentaje de Facturas Procesadas**

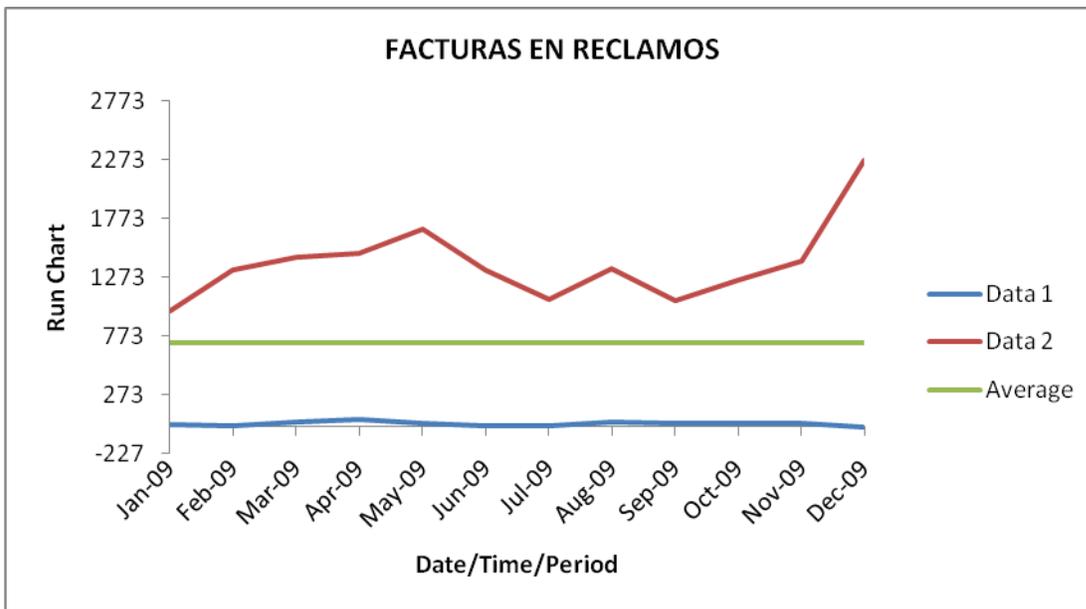
### CANTIDAD DE FACTURAS PROCESADAS DIARIAMENTE

Los datos reportados demuestran la cantidad de facturas procesadas mensualmente, lo que indica que las cantidades expresadas no concuerdan con las cantidades registradas mensualmente para su proceso de pago. Es necesario, que todos los empleados tengan conocimiento de esta situación, de manera que cada uno sabrá cuantas facturas ha facturado o procesado en el día, a fin de lograr las metas trazadas de forma individual y por ende a nivel departamental.

**Cuadro 9. Cuadro de Datos Porcentaje de Facturas en Reclamos**

FACTURAS / MES	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09
Facturas en Reclamos	17	14	39	64	33	16	15	38	31	27	32	0
Facturas Analizadas	983	1334	1446	1476	1679	1330	1083	1347	1069	1248	1412	2270

Fuente: Información suministrada por el Dpto. de Procesamiento de Obligaciones



**Gráfico 5. Control Porcentaje de Facturas en Reclamos**

## **FACTURAS EN RECLAMOS**

Según los datos aportados y graficados con la técnica run char demuestran la cantidad de facturas en reclamo mensualmente, es decir no existe rapidez por parte de las unidades involucradas a la hora de verificar las facturas para la ordenación de pago. Las facturas no pueden procesarse sin antes ser analizadas, para ello es necesario establecer controles en este proceso, donde los mismos trabajen de forma coordinada a fin de lograr los objetivos de la Gerencia de Administración y Finanzas.

En tal sentido, todo lo anterior expuesto y demostrado según los datos aportados y graficados con la técnica run char, se debe a la gran cantidad de unidades implicadas para gestionar el pago, que además de prestar un servicio de intermediación entre los usuarios y las secciones y Departamento de Procesamiento de Obligaciones, deben asumir responsabilidades inherentes al proceso desde su inicio hasta su finalización, a fin de obtener los beneficios que se derivan de la utilización de la metodología de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, establecida de forma normativa por la empresa.

Entre las unidades organizativas de apoyos para la ordenación de los pagos, se involucran:

1. Adquisiciones.
2. Bienes y Materiales.
3. Gestión Corporativa de Proyecto.
4. Consultoría Jurídica.
5. Unidades Administradoras de Contratos.

Consciente de esta situación el investigador plantea la necesidad de rediseñar la gestión para el procesamiento de las obligaciones a través del Diseño de un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamientos de Obligaciones que permita abordar de forma estructurada e integrada los procesos y subprocesos para la ordenación del pago con los proveedores y/o contratistas, la cual debe:

1. Ser capaz de realizar los procesos y subprocesos requeridos para la ordenación del pago por gastos e inversión contraídos con los proveedores y/o contratistas.
2. Contar con personal capacitado para realizar las actividades inherentes a dichos procesos.
3. Contar con la tecnología adecuada para estandarizar las herramientas que se utilizarán en los procesos y subprocesos antes mencionados y que incluye al sistema SAP y GEPROB.

4. Flujo de información constante y actualizada en materia tributaria, entre todas las Secciones de Pagos que conforman el Departamento Procesamiento de Obligaciones.
5. Contar con una Gerencia de Finanzas adecuada para el manejo de la gestión del procesamiento de las obligaciones.

A continuación se mencionan los componentes que debe tener el **Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones:**

#### **Proceso**

Ordenar Pagos

#### **SubProcesos**

1. Recibir, revisar y direccionar las facturas y soportes.
2. Analizar las facturas y soportes.
3. Elaborar y autorizar órdenes de pago.
4. Custodiar documentos.

#### **Personal**

1. Roles
2. Responsabilidades
3. Competencias

#### **Tecnología**

1. Disponible
2. A desarrollar

#### **Plan de mejora**

En búsqueda de mejorar la problemática expuesta, el Plan de Mejora incorpora y pone en práctica una serie de acciones para minimizar los tiempos para el proceso oportuno de las órdenes de pago:

1. Mejorar el Nivel de Atención al Cliente.
2. Mejorar la Gestión de los procesos.
3. Mejorar el desempeño del personal.

**La Figura 6**, presenta el Plan de Mejora propuesta para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones.

El Diseño de un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA podrá satisfacer de manera oportuna las solicitudes de estatus, información, emisión de comprobantes de retención de IVA y otras solicitudes, tanto a proveedores como a unidades internas. Asimismo, quedara establecido los acuerdos con las Unidades críticas de C.V.G. Edelca para la conformación de las facturas en tiempo oportuno.

El diseño de la propuesta, dependerá del tamaño de Gerencia de Finanzas. Ahora bien, esta requiere de diseños de procedimientos, políticas, roles y responsabilidades para el procesamiento de las obligaciones, dependiendo del criterio de cada unidad adscrita a ella. Para ello deber apoyarse en equipos computarizados, deben diseñarse los procedimientos y políticas que servirá de guía, para obtener la evidencia necesaria para la Gestión del procesamiento de las obligaciones con los proveedores, en base a la posterior opinión del personal vinculados con este tipo de actividad.

El diseño del Plan de Mejora para la Gestión de Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA se origina del conocimiento de la

problemática planteada en el capítulo I, del conocimiento de los procedimientos y políticas aplicadas para llevar a cabo la gestión de la ordenación del pago hasta finalizar por la formalización de la obligación y de otras consideraciones relacionadas a la situación problema. Esto implica: revisión, seguimiento de gestión, respuestas a solicitudes de la Gerencia, devoluciones internas/externas, respuestas a informes de auditorías, análisis de ordenación de pago y respuesta puntuales a proveedores.

En base a lo expuesto, se diseña una Plan de Mejora para la Gestión de Procesamiento de Obligaciones que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, para poder desarrollar y especificar los procedimientos, políticas, controles y gestión para el procesamiento de las obligaciones con los proveedores por parte de cada una de las unidades adscritas a dicha Gerencia.

Los objetivos planteados para este modelo de gestión fueron:

- Reducir los costos de la Dirección de Finanzas.
- Mejorar la calidad de los procesos para prestar mejor servicio para el procesamiento de las obligaciones.
- Potenciar las habilidades del personal a través de la especialización en área de finanzas, específicamente en cuentas por pagar.
- Generar una cultura de compromiso y calidad de servicio a los proveedores y/o contratistas.
- Liberar tiempo entre los jefes de secciones, coordinadores, para permitir se focalicen en los objetivos estratégicos de la Dirección de Finanzas de C.V.G. EDELCA.
- Mejorar la calidad y oportunidad de la información para el control de la organización y toma de decisiones.

Por lo tanto la propuesta del Plan de Mejora, consta de un conjunto de procedimientos y políticas que empleará cada unidad adscrita a la Gerencia de Finanzas desde su etapa inicial hasta finalizar con el proceso del pago, al mismo tiempo que proporcionan una guía de operación para el personal que ejecuta los distintos servicios por concepto de obligaciones con los proveedores.

El resultado que se espera es cumplir con el objetivo general del proyecto y así contribuir con la Gestión en el Procesamiento de las Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESULTADOS**

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos, luego de haber aplicado las técnicas de recolección de información: recopilación documental, la observación directa y el cuestionario, según los procedimientos seleccionados en el capítulo III (Marco Metodológico) para la consecución de los objetivos planteados en este Trabajo Especial de Grado.

En primer lugar, se realizó una recopilación documental y bibliográfica de todas las facturas procesadas durante el año 2009 por la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, así como los documentos requeridos para llevar a cabo los procesos para la ordenación y formulación del pago a proveedores y/o contratistas. En segundo lugar se realizó la consulta de antecedentes de investigación que guardan relación con las variables de estudios, con la finalidad de dar secuencia coherente y lógica a la investigación realizada. En tercer lugar se aplicó la observación directa a todo el proceso y las unidades involucradas con la gestión actual del pago, y se aplicó un cuestionario que resulto el instrumento de recolección de datos más idóneo, ya que una vez aplicado al Departamento de Procesamiento de Obligaciones y a las unidades que le presta apoyo a éste, arrojaron información relevante y precisa para dar respuesta a cada uno de los objetivos plasmados en el Capítulo I (El Problema). Posteriormente, se realizó un contraste de la información recopilada a través de cada técnica de recolección de información, y se clasificó y organizó de manera sistemática y estructurada que permitiera un manejo sencillo y lógico de la información con el fin de evaluar la actual gestión del proceso de pago, y finalmente diseñar el Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

## **Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

La Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA cuenta con varias funciones dentro de las cuales se encuentra la gestión para el procesamiento de las obligaciones contraídas con los proveedores y/o contratistas dentro de los plazos establecidos, en base a las normas, procedimientos y políticas del marco organizacional de la empresa de estudio. Para lo anterior, la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA cuenta con el Departamento de Procesamiento de Obligaciones como de las unidades: Adquisiciones, Bienes y Materiales, Gestión Corporativa de Proyecto, Consultoría Jurídica y Unidades Administradoras de Contratos que sirven de apoyo para el manejo y ejecución de cada uno de los procesos involucrados para la ordenación y formulación del pago, a fin de satisfacer los requerimientos y compromisos contraídos con los proveedores y/o contratistas, y generar información completa y oportuna sobre los resultados financieros de la empresa.

A continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de la gestión de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, considerando los elementos o componentes de la organización: procesos, personal y tecnología a fin de establecer mejoras continuas a éstos.

### **Procesos**

Para la ordenación y formulación del pago contraído con los proveedores y/o contratistas la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, realiza procesos y subprocesos medulares o principales que fluyen a través de las diferentes unidades funcionales y departamento que prestan apoyo a la Gerencia. Estos procesos y subprocesos son los siguientes:

- **Proceso:**

Ordenar Pagos.

- **SubProcesos**

1. Recibir, revisar y direccionar las facturas y soportes.
2. Analizar las facturas y soportes.
3. Elaborar y autorizar órdenes de pago.
4. Custodiar documentos.

De tal manera, que en los distintos procesos antes mencionados intervienen gran cantidad de unidades de apoyo al Departamento de Procesamiento de Obligaciones y a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, lo que dificulta su control y gestión, diluyendo las responsabilidades asignadas a esas unidades, a lo que se suma el incumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el logro y productividad de la organización.

En base a lo expuesto, se incorpora herramientas definidas de manera sistemática para la ordenación y formulación del pago de cada documento, así como las políticas necesarias para minimizar las irregularidades presentes en la situación actual, ahorrando costos y tiempo en la planificación de las acciones a seguir.

Lo anterior, marca la base para el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

## **Personal**

Para la ejecución y desarrollo de cada uno de los procesos para la ordenación y formulación del pago contraído con los proveedores y/o contratistas la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, cuenta con dos (2) jefes de sección y ocho (8)

analistas que dan apoyo al Departamento de Procesamiento de Obligaciones. No obstante, la rotación constante del personal involucrado con los diferentes procesos para el pago, sumado a la falta de adiestramiento para el manejo de los procesos, comenzando desde la recepción de las facturas hasta la emisión del pago, trae como consecuencia que no se alcanza el máximo potencial del personal, debido que a lo largo del desarrollo de cada proceso y subproceso, se presentan una serie de desviaciones como la omisión de información necesaria y precisa con cada factura, a lo que se suma la falta de comunicación entre las unidades y el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, el incumplimiento de los plazos establecidos para la ordenación y formulación del pago, desconocimiento de los Deberes Formales Resolución N° 0257, redundando en la actual gestión del proceso de pago que realiza la Gerencia de Finanzas.

Cabe mencionar, que se hace necesario asignar responsabilidades al personal involucrado con el proceso de pago, que permita una racionalización y optimización de la fuerza laboral, adecuada a la gestión y proceso que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

## **Tecnología**

C.V.G. EDELCA cuenta equipos tecnológicos, con software como los sistemas SAP versión Visprofin, Intranet/Internet, Open Oficce Geprob que pueden ser utilizados para el manejo y ejecución de los procesos y subprocesos según lo requiera la ordenación y formulación de los pagos contraídos con los proveedores y/o contratistas. Sin embargo, el Open Oficce Geprob, aún se encuentra en su etapa de desarrollo, por lo que aún los beneficios y facilidades de este software no han arrojados los resultados esperados.

**Objetivo Específico 2: Analizar las políticas utilizadas para gestionar el procesamiento de las obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

La gestión para el procesamiento de obligaciones no cuenta con políticas definidas para la ordenación y formulación del pago, lo cual es una de las causas de la deficiencia en la gestión actual de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Es de mencionar que para el último trimestre del año 2008 no se proponen adiestramientos al personal, motivado al cierre del ejercicio económico, y el personal está abocado a esta actividad. Por lo cual, dentro del plan de mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se hace necesario considerar la política de adiestramiento del personal de la empresa.

Según la revisión documental, observación directa y la entrevista a los involucrados con los procesos para la emisión del pago, expusieron que la falta de políticas en los procesos ocasiona retrasos en cada una de las etapas desde la recepción de las facturas hasta la emisión de la orden de pago. Por lo que el investigador, después del conocimiento adquirido con base en las investigaciones relacionadas con este anteproyecto así como de las bases teóricas y conceptuales del tema de estudio, propone las siguientes políticas para la consecución eficaz de los procesos que ayudan a la emisión de los pagos en tiempos establecidos según acuerdos pautados con los clientes, lo que ayudará asegurar la satisfacción de los clientes y la participación activa de los trabajadores que realizan las tareas y/o actividades en cada uno de los procesos para la emisión de los pagos.

Con base en lo expuesto, las políticas de control interno a establecer dentro del diseño del plan de mejora para la gestión del procesamiento de obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, son las siguientes:

- Mantener una óptima relación con sus clientes. Esto en procura del beneficio mutuo y en un marco de consideración entre las partes, lo cual implica:
  - Establecimiento de los términos y condiciones acordadas con los clientes.
  - Atención efectiva y oportuna a los requerimientos y reclamos de los clientes.
  
- Realizar los procesos para la emisión del pago a proveedores y/o contratistas considerando el óptimo aprovechamiento de los recursos y cumpliendo con los procedimientos establecidos en cada uno de los procesos: gestión de atención al cliente, gestión de control previo al pago, gestión de ordenación de obligaciones. Lo anterior, conlleva a:
  - Suministrar información oportuna, precisa y confiable que permita cumplir con las obligaciones con los proveedores y/o contratistas en la fecha de su vencimiento.
  
- Disponer del personal requerido para el logro del proceso de pago a proveedores y/o contratistas, propiciando su motivación y crecimiento personal. Esto, implica el entrenamiento del personal en materia tributaria y condiciones idóneas para su desarrollo.
  
- Propiciar la implantación de tecnologías de vanguardias para potenciar el mejoramiento continuo del proceso de pago a proveedores y/o contratistas, y que involucre programas de entrenamiento y capacitación del personal.

### **Objetivo Específico 3: Proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

El Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, se encarga de la dirección, control y ejecución del proceso para la emisión de pagos a proveedores y/o contratistas por concepto de gastos e inversión, así como de los compromisos adquiridos por la empresa al personal y gastos misceláneos, asegurando de esta manera recopilar la información requerida de acuerdo a los sub-procesos inherentes al proceso del pago.

Actualmente, el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, cuenta con muchas unidades de apoyo para garantizar el proceso de pago, sin embargo los controles internos relacionado con el procesamiento de las obligaciones adquiridas por la empresa es muy limitada y por la falta de información pertinente a tiempo, no se previenen o detectan las desviaciones cometidas por el personal operativo durante la ejecución de sus actividades dentro del proceso de pago. Lo anterior, llevó al investigador proponer un Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA para el suministro de información oportuna, segura y precisa a tiempo, cosa que en la actualidad no sucede o la información tarda en llegar al Departamento de Procesamiento de Obligaciones.

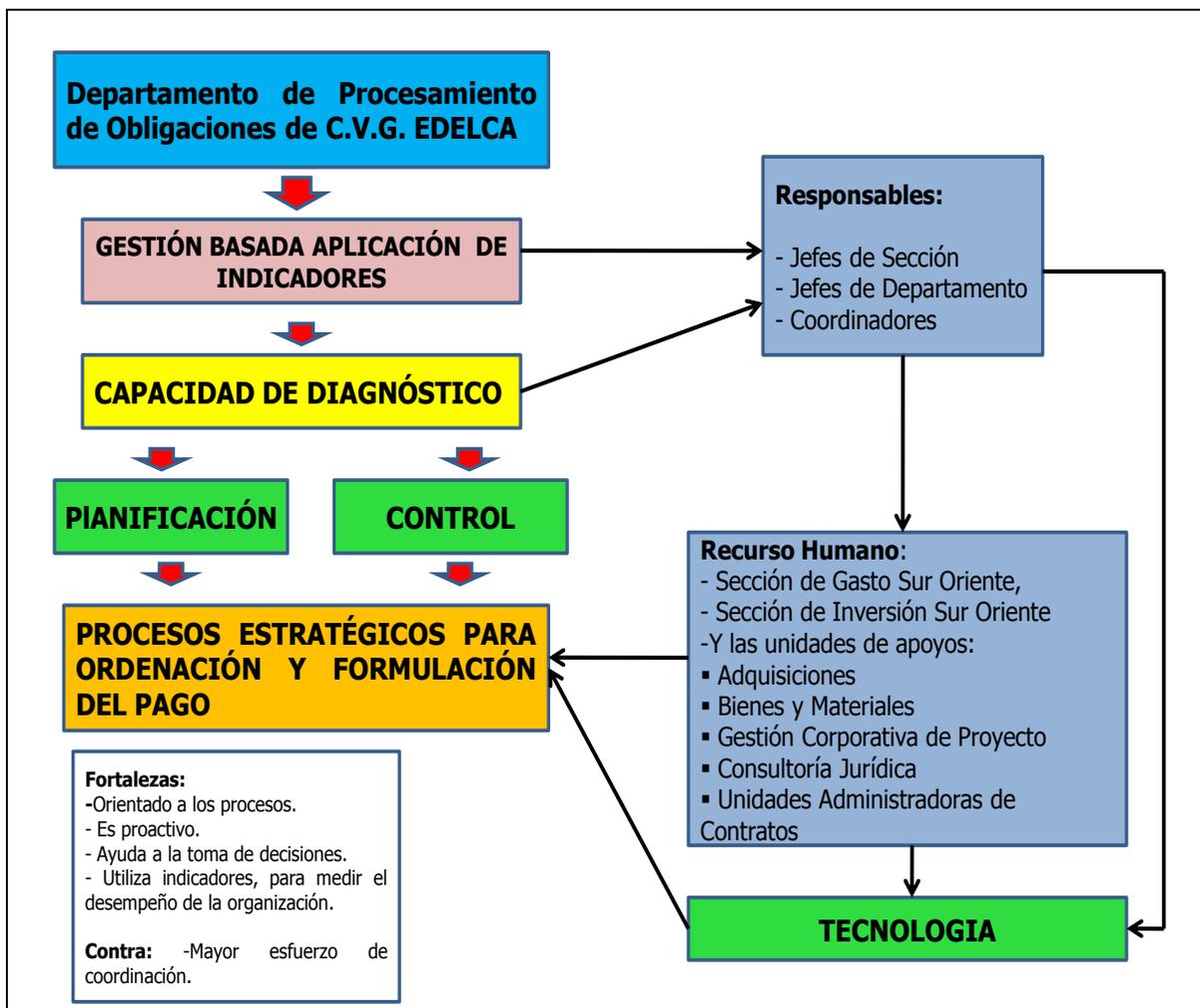
Antes de proponer la propuesta del plan de mejora para la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, fue necesario para el investigador conocer el sistema de gestión actual, puesto que dicho departamento ha venido mostrando un desempeño no acorde a sus actividades, ya que los pagos a los proveedores y/o contratistas no se están cancelando en los tiempos acordados, es decir, a 60, 90 y más días, luego que el proveedores y/o contratistas ha introducido sus facturas al Departamento de

Procesamiento de Obligaciones. Lo anterior, se debe a que existen muchas unidades involucradas con la revisión, análisis, seguimiento y soporte de los documentos requeridos para la ordenación del pago final, aunado a que no existen metodologías definidas como técnicas dentro de cada proceso para medir la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones.

De modo que aún cuando el Departamento de Procesamiento de Obligaciones cuenta con un sistema de gestión para garantizar el proceso oportuno y seguro de los pagos, y dentro del cual existe un módulo para registrar todo el proceso de pago por gastos e inversión a proveedores y/o contratistas, pasando por los procesos de: Gestión de Atención al Proveedor, Gestión de Control Previo al Pago y Gestión de Ordenación de Obligaciones, ya que son procesos medulares de la organización, las metodologías y herramientas empleadas en cada uno de ellos no son los más idóneos, para cumplir con la ordenación del pago, lo cual repercute en la metas establecidas por la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Lo anterior fue la base primordial que llevo al investigador a proponer un plan de mejora, con los mismos procesos establecidos, el recurso y las tecnologías, solo que el plan de mejora plantea metodologías y herramientas definidas de manera sistemática que aseguran el cumplimiento de las obligaciones dentro de los tiempos establecidos, además de garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, así como del personal que presta apoyo a éste departamento y a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

A continuación se presenta la propuesta del Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA:



**Figura 4. Propuesta de un Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA.**

La propuesta conlleva un plan de mejora para el Departamento de Obligaciones, tomando en cuenta las actividades o tareas propias del departamento para formalizar en forma oportuna y correcta las obligaciones asumidas con sus proveedores. Con base en lo expuesto es importante indicar, que el plan de mejora para la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, cuentas con ciertas características para establecer el control de la gestión para el proceso de pago, a saber:

1. Capacidad de diagnóstico para detectar cuales son las desviaciones que se estén presentando, y así poder corregir las mismas. La responsabilidad queda en manos de los jefes de sección, jefe de departamentos y coordinadores, para saber como se están ejecutando los procesos dentro del departamento, y así medir la gestión y desempeño de la organización.
2. Trata de integrar las funciones: planificación y control en los procesos para la gestión del pago. De tal manera, que el plan de mejora permitirá al Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, establecer los lineamientos que contribuyan a evaluar el futuro desempeño del departamento, y así alcanzar los objetivos de la Gerencia de Finanzas.

El control implica existencia de metas y planes, ya sea a corto, mediano o largo plazo, y mientras más claros sean los planes más completo será el control que el Departamento de Procesamiento de Obligaciones podrá tener, y así lograr medir como están operando las unidades de apoyo.

3. Utiliza indicadores financieros, expresando los objetivos y la calidad de los resultados, a fin de lograr medir el desempeño de la organización. Los indicadores que ayudarán a medir la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, son los indicadores de eficiencia y eficacia.

Es necesario conocer el punto de vista de un especializado en estadísticas para así evaluar estos indicadores y adecuarlos a las necesidades del Departamento y la Gerencia de Finanzas.

4. Contribuye a optimizar el desempeño con una visión al cliente y a la competencia, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente.

5. Es proactivo, porque permite establecer alternativas y medidas de acción adelantándose a los acontecimientos, lo cual ayuda a reducir los tiempos de espera en los procesos para la ordenación y formulación del pago a proveedores y/o contratistas.
6. Focalizado hacia los procesos, realizando un análisis en cada procedimiento presente en los procesos, con la finalidad de lograr una integración de las actividades que allí se realicen en torno a la gestión para el proceso de pago a proveedores y/o contratistas, a saber:
  - **La Gestión de Atención al Cliente:** el plan de mejora permite medir el nivel de satisfacción en la atención al proveedor, lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o del servicio resultado de este proceso.
  - **Gestión de Control Previo al Pago:** el plan de mejora permite medir la calidad de facturas y/o solicitudes para la gestión de ordenación de obligaciones, con la finalidad de dar continuidad a la ordenación de obligaciones.
  - **Gestión para la Ordenación de Obligaciones:** el plan de mejora permite medir el nivel de efectividad, calidad y oportunidad en la colocación de la orden de pago en el Dpto. de Tesorería, así como también el nivel de ejecución presupuestaria de la organización.
7. Facilita la información pertinente para la toma de decisiones.
8. Ayuda a evaluar oportunidades y riesgos en los procesos, así como a descubrir los puntos débiles y fuertes para seleccionar la estrategia más adecuada, para alcanzar los objetivos de la organización.
9. Permite apalancar el control interno en todas las unidades del Departamento.

Asimismo, el plan de mejora para la gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, sirve de apoyo para el sistema de información existente en la organización, a fin de optimizar este proceso, evitar retrasos que impacten en la estructura de costos de la empresa, y llevando un control del proceso que pueda ser evaluado y monitoreado con facilidad. Del mismo modo, el plan de mejora para la Gestión del proceso de pago, ayuda en la optimización de los recursos, fomenta el aprendizaje individual y organizacional, para así propiciar un clima de confianza.

Al mismo tiempo, se debe efectuar la ejecución de actividades programadas para la efectividad del plan de mejora propuesto, como se describe a continuación:

1. Ejecución del programa de adiestramiento del personal en base a lo requerido en las Planillas Individual de Desarrollo.
2. Diseño e instalación en productivo del Sistema de Control de Gestión Procesamiento de Obligaciones (GEPROB).
3. Programación de Adiestramiento internos para garantizar la sustentabilidad del proceso de pago de obligaciones.
4. Revisión, diagnóstico del proceso de pago siguiendo la metodología utilizada por Modelo Excelencia de Gestión EDELCA.
5. Jornadas de Divulgación de la Normativa Interna para el proceso de pago.
6. Elaboración de trípticos informativos contentivos de los requisitos exigidos por la normativa interna según el concepto de pago.
7. Establecer contacto con la máxima autoridad tributaria para realizar Jornadas de Cultura Tributaria dirigida a todas las Unidades de la empresa.

La implantación del Plan de Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones quedará bajo el seguimiento, supervisión y control de Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA. En este sentido, como todas las funciones o actividades que realiza el Departamento de Procesamiento de Obligaciones están relacionada con la gestión y el proceso general involucrando el

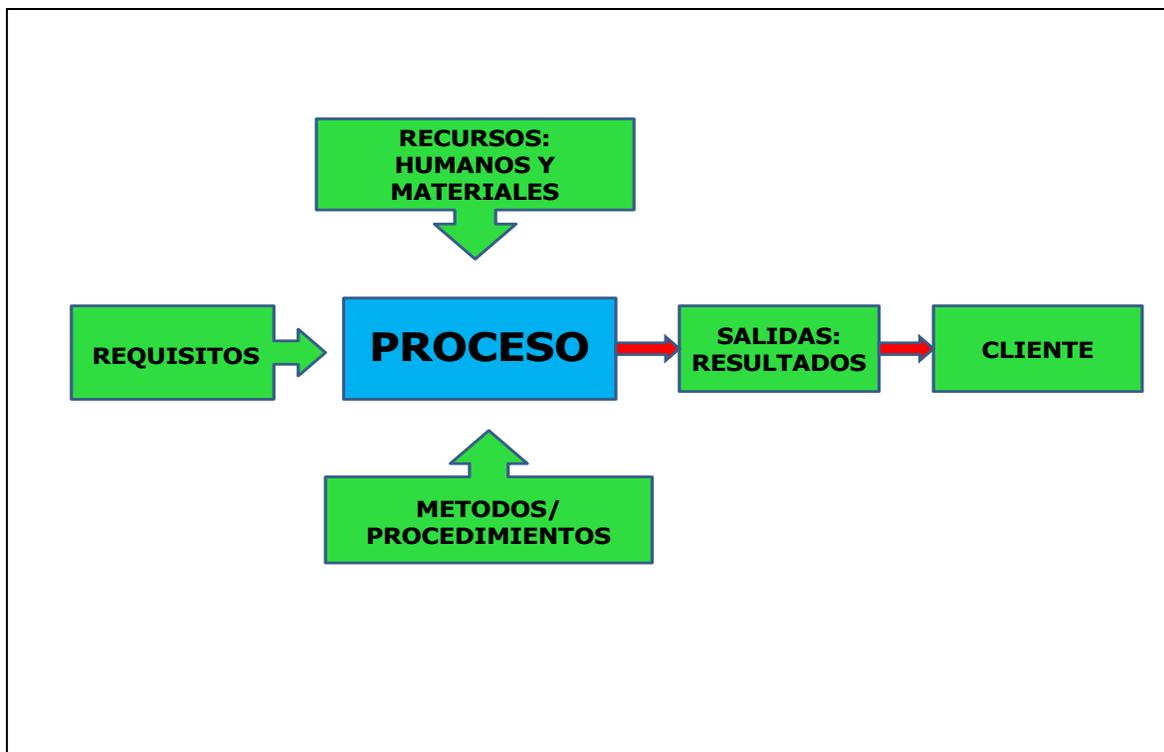
sistema de control de gestión (SCG) de la Gerencia de Finanzas, tales como: recepción, verificación, dirección de facturas y soportes, análisis de facturas y soportes, elaboración y autorización de órdenes de pago y custodia de documentos, la propuesta del plan de mejora tiene mucha importancia dentro del proceso, puesto que permite un mayor y mejor desempeño de la gestión para el proceso del pago dentro del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, además que permite llevar un registro de todas las operaciones que están relacionadas con las facturas recibidas y los pagos emitidos.

En base a lo explicado anteriormente, la propuesta del Plan del Mejora para la Gestión del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, servirá como instrumento de medición para verificar como se están llevando a cabo los procesos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan durante la ejecución de las tareas y/o actividades que afectan el proceso de pago a proveedores y/o contratistas, a llevar un seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos de la organización, y por ende como herramienta de apoyo que ayude a establecer estrategias de la empresa y garantizar la toma de decisiones.

**Objetivo General: Diseño un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

Diagnosticada la situación actual del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, a las Unidades Organizativas de Apoyo y a la Gestión actual de la Gerencia de Finanzas para la ordenación del pago a proveedores y/o contratistas por concepto de gastos e inversión, se Diseña el Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones para la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

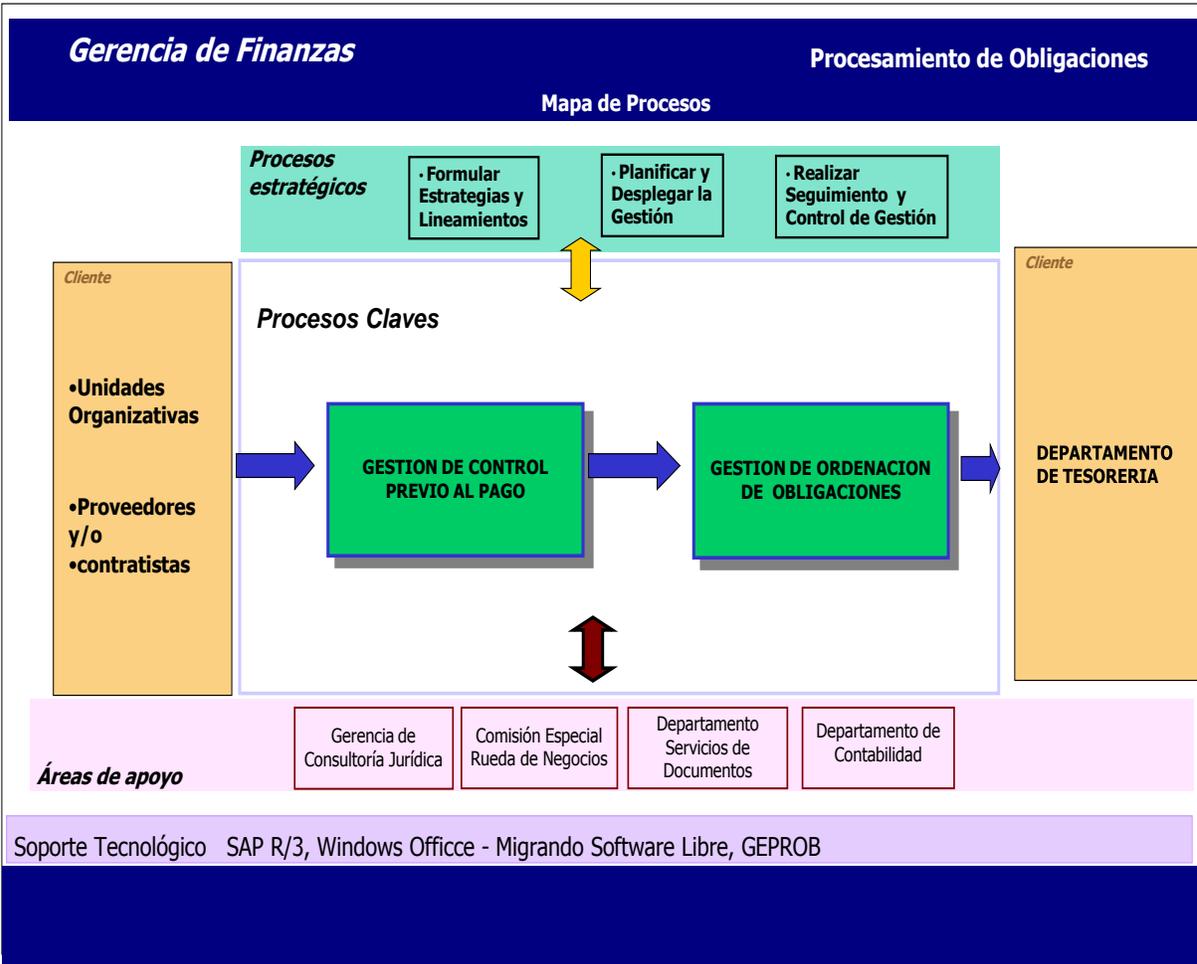
Primeramente antes de presentar el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se debe hacer mención acerca del proceso para la ordenación del pago, ya que todo proceso de la empresa, comprende un conjunto de tareas y/o actividades que apoyan la gestión de la organización. Para el caso de estudio, comprende una serie de actividades repetibles, que emplean unos recursos: humanos y tecnológicos, así como métodos y procedimientos de la organización para la transformación de unas entradas (facturas) en salidas (orden de pago) que generan un valor para los clientes: proveedores y/o contratistas. Sin embargo, las actividades no se están realizando de manera coordinada, ya que los pagos se están realizando fuera del lapso convenido con los clientes, a lo que se suma la carencia de políticas en los procesos, y la cantidad de unidades de apoyo, como muestra de debilidad en la gestión actual de la Gerencia de Finanzas. (Ver figura 5).



**Figura 5. Proceso que debe contemplar toda empresa.**

Actualmente, la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, no cuenta con la gestión adecuada en cada uno de los procesos y actividades presentes que garanticen de forma segura, y oportuna la ordenación del pago a proveedores y/o contratistas.

En tal sentido, se presenta el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA. (Ver Figura 6).



**Figura 6. Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA**

El Diseño del Plan de Mejora incorpora y pone en práctica una serie de acciones para minimizar los tiempos para el proceso oportuno de las órdenes de pago:

1. Mejorar el Nivel de Atención al Cliente (**ver figura 7).**
2. Mejorar la Gestión de los procesos (**ver figura 8).**
3. Mejorar el desempeño del personal (**ver figura 9).**

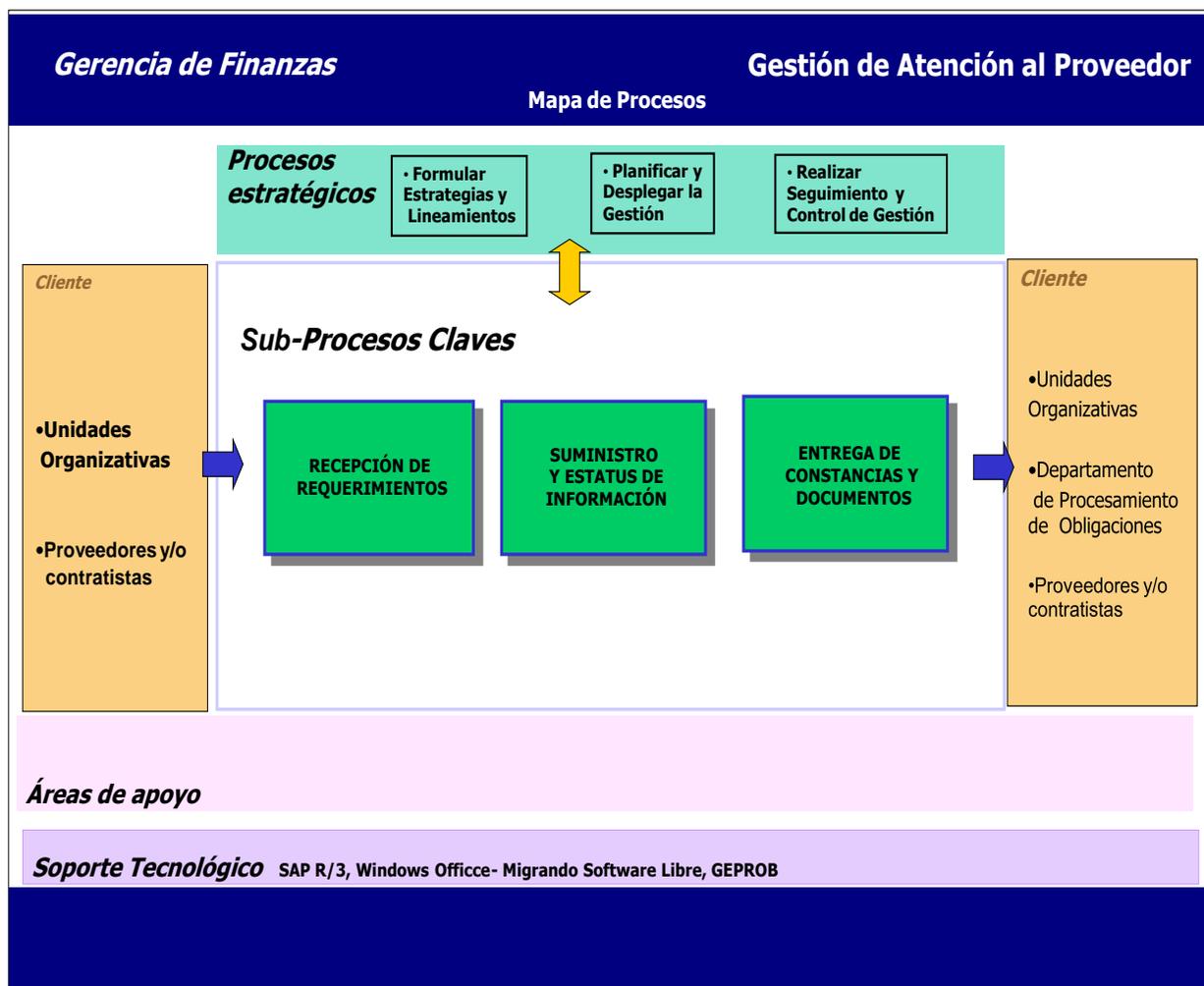


Figura 7. Gestión de Atención al Proveedor.

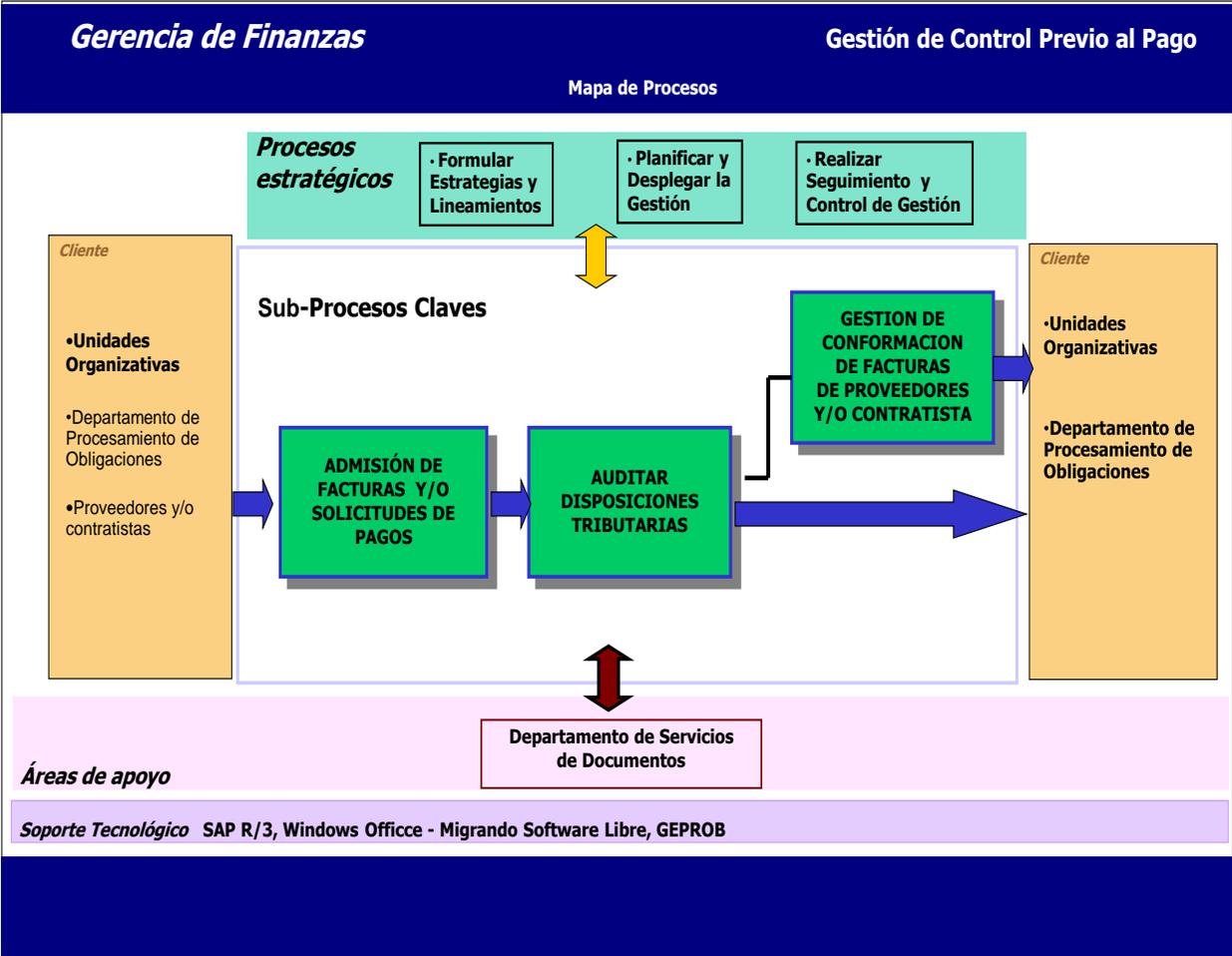
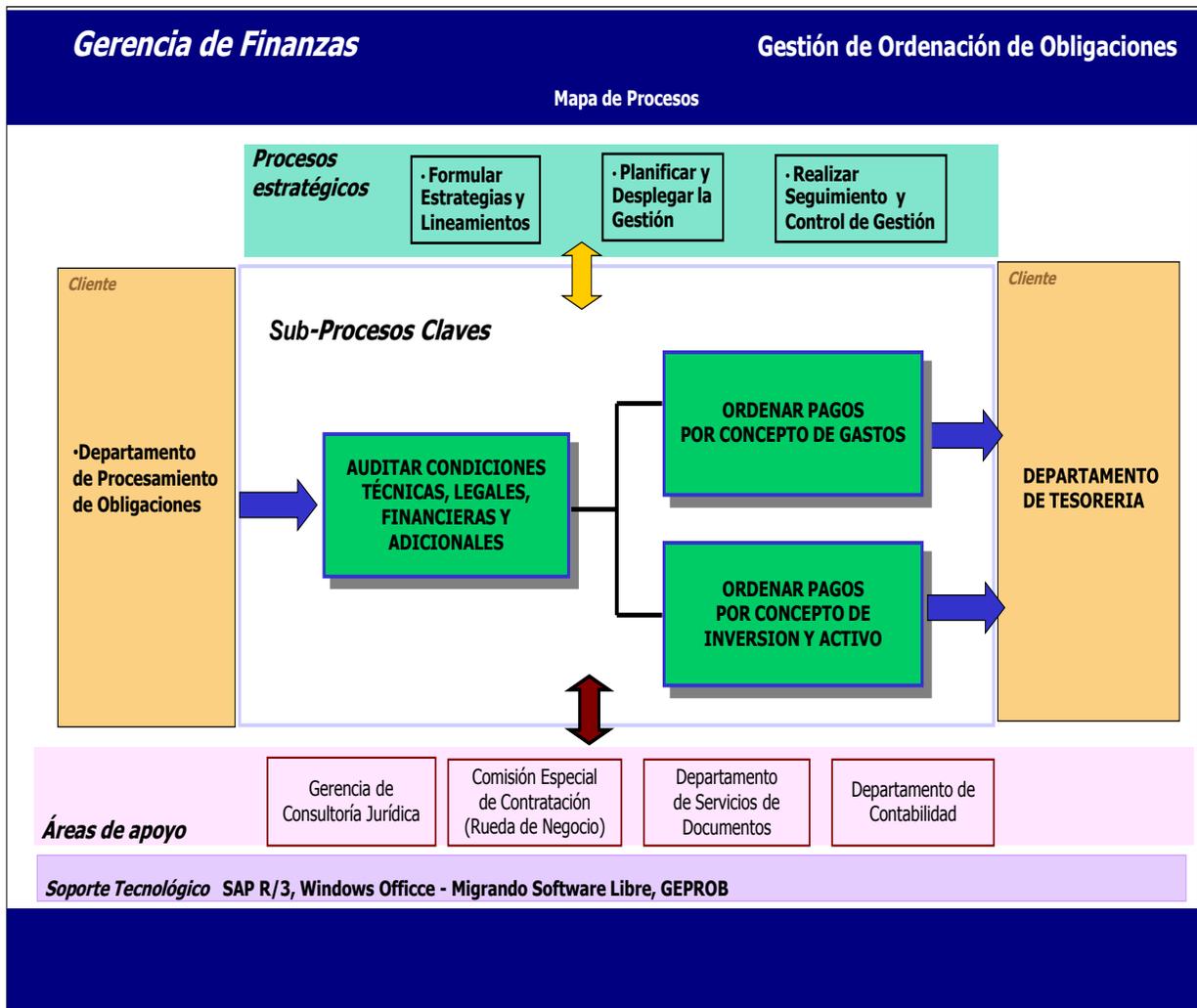


Figura 8. Gestión de Control Previo al Pago.



**Figura 9. Gestión de Ordenaciones de Obligaciones.**

Como complemento a lo anterior, es importante resaltar que dentro de cada proceso se describe en forma precisa todos los procedimientos asociados a dichos procesos.

A continuación se describe el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Dentro del plan de mejora, el proceso para ordenar pagos, describe todos los procesos medulares o principales del Departamento de Procesamiento de Obligaciones, que ayuda a la eficiencia y eficacia de la gestión de la Gerencia de Finanzas en cada proceso, a saber:

1. **Gestión de Atención al Proveedor:** El departamento de procesamiento de obligaciones realiza un conjunto de actividades, como:

- Recepción y verificación de facturas y documentos de solicitudes de pagos.
- El suministro de información o canalización de requerimientos.
- Brinda asesoría y orientación a proveedores, contratistas, trabajadores y a las unidades organizativas de C.V.G. EDELCA, referida a la normativa interna y externa existente.

Todo lo anterior a fin de garantizar la regulación exigida en facturas y documentos de solicitudes de pagos.

2. **Gestión de Control Previo al Pago:** el cual corresponde al análisis de las facturas y/o solicitudes de pagos. Dentro de este control se realizan las siguientes actividades:

- Se identifican las facturas y/o solicitudes de pago que reúnen las condiciones requeridas por el marco normativo externo e interno, para exigir el cumplimiento de la obligación de pago.
- Se identifican todos aquellos documentos, facturas y/o solicitudes de pago que por incumplimiento de la normativa legal interna y externa son devueltas a su unidad de origen.

3. **Gestión de Ordenación de Obligaciones:** es el último proceso, en donde se registran las obligaciones de una deuda contraída por la empresa con un

trabajador o un proveedor y/o contratista, producto de una operación mercantil, para luego proceder a:

- Elaborar y autorizar órdenes de pagos dentro de los tiempos establecidos.

Dentro de cada proceso, se señala los procedimientos necesarios que cada uno de ellos debe cumplir, lo cual implica la integración de los recursos humanos y tecnológicos. Los procedimientos son aplicables para el ordenamiento y formulación del pago por concepto de la adquisición de bienes, materiales, servicios y contratación de obras e inversiones, desde la recepción de la solicitud de pago hasta la entrega final de la orden de pago a la unidad de Tesorería o Coordinación Financiera, siempre que el Departamento de Procesamiento de Obligaciones, haya reconocido documentalmente la idoneidad de la misma.

En efecto, todo proceso conlleva una serie de documentos relacionados con la actividad a desarrollar, y en este caso para iniciar la ordenación del pago a proveedores y/o contratistas, los documentos generados en el proceso de elaboración de la orden de pago, son conformados de acuerdo con lo establecido en la Tabla de Firmas Autorizadas para la Aprobación de las Facturas Generadas para la Adquisición de Bienes, Materiales y Contratación de Servicios y/o Orden de Pago de C.V.G. EDELCA.

Ahora, las mejoras dentro de cada proceso medular, contempla una serie de tareas o actividades, tales como:

**1. Mejorar el Nivel de Atención al Cliente.** Dentro de la Gestión de Atención al Cliente; se debe realizar lo siguiente:

1.1. Mejoramiento del nivel de servicio de la gestión.

1.1.1. Optimización de tiempos de respuestas de atención al cliente.

1.1.1.1. Crear mecanismos de medición del nivel de satisfacción de clientes internos y externos.

- 1.1.1.1.1. Crear buzón de reclamos y sugerencias.
- 1.1.1.2. Seguimiento del proyecto de adecuación de espacio físico de recepción y verificación de facturas.
  - 1.1.1.2.1. Verificar el cumplimiento de las metas del proyecto espacio.
  - 1.1.1.2.2. Verificar la operatividad del Sistema de Control Logístico de Facturas.
- 1.1.1.3. Asignación de analistas de pago por tipo de pagos.
  - 1.1.1.3.1. Designar responsables y analistas suplentes por tipos de pagos.

2. **Mejorar la Gestión de los procesos.** Aquí el plan de mejora señala las tareas y actividades a seguir dentro de los procesos, tales como:

- 2.1. Optimizar el tiempo de pago a proveedores.
  - 2.1.1. Reducción del tiempo del procesamiento de solicitudes de pago y facturas.
    - 2.1.1.1. Optimizar el tiempo de conformación de facturas por parte de las unidades usuarias.
      - 2.1.1.1.1. Programar reuniones para crear acuerdos de servicios con las unidades críticas.
      - 2.1.1.1.2. Emitir circulares periódicas recordando los tiempos de conformación.
    - 2.1.1.2. Optimizar el tiempo de contabilización de entradas de mercancías por parte del Dpto. Admón. De Bienes y Materiales.
      - 2.1.1.2.1. Programar reuniones para crear acuerdos de servicios con el Dpto. de Administración de Bienes y Materiales.
  - 2.1.2. Seguimiento al Sistema de Control Logístico de Facturas (GEPROB).
    - 2.1.2.1. Revisión del control del Procesamiento de Obligaciones (GEPROB).

- 2.1.3. Diagnóstico situacional del proceso de pago siguiendo la metodología Modelo de Excelencia de Gestión de C.V.G. EDELCA.
  - 2.1.3.1. Realizar diagnóstico del proceso utilizando el Modelo de Excelencia de Gestión.
- 2.1.4. Fomentar la cultura tributaria y cumplimiento de normativas internas de la organización.
  - 2.1.4.1. Elaboración de trípticos informativos contentivos exigidos por la normativa externa emanada por el SENIAT.
  - 2.1.4.2. Realizar jornadas de divulgación de normativa interna necesaria para el proceso de pago.
  - 2.1.4.3. Elaboración de trípticos contentivos de los requisitos exigidos por la normativa interna, según el concepto del pago.

**3. Mejorar el desempeño del personal.** Dentro del diseño del plan de mejora, queda claramente establecidas de forma sistemática las tareas y/o actividades para asegurar el desempeño del personal involucrado con los procesos, tales como:

- 3.1. Optimizar el desempeño del personal y adecuar el soporte tecnológico de la gestión de pago a proveedores.
  - 3.1.1. Establecer programas de desarrollo y capacitación de personal
    - 3.1.1.1. Ejecución del programa de adiestramiento del personal en base a lo requerido en las Planillas Individual de Desarrollo.
    - 3.1.1.2. Ejecución del Plan de Adiestramiento.
  - 3.1.2. Difundir estrategias de gestión.
    - 3.1.2.1. Reuniones mensuales de carácter seccional y departamental.
    - 3.1.2.2. Presentación post-cierre mensual de avances de la gestión del departamento (Informe Mensual).
    - 3.1.2.3. Adiestramientos internos para garantizar la sustentabilidad del proceso de pago de obligaciones.
  - 3.1.3. Adecuar el soporte tecnológico.

### 3.1.3.1. Inducción al personal sobre la implantación del Sistema de Control Logístico de Facturas.

El Diseño del Plan de Mejora, posee los componentes necesarios que garantizan el éxito de los procesos para la ordenación y formulación de los pagos, a saber.

- Departamento
- Procesos
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos

Para el Diseño del Plan de Mejora, se consideraron los siguientes aspectos:

- Normas definidas de rendimientos.
- Información entre el rendimiento real y las normas definidas.
- Acción de corrección de rendimiento que no se ajuste a las normas.

Lo expuesto, se considero necesario para asegurar que la áreas o unidades involucradas con el proceso de pago de los proveedores y/o contratistas por concepto de gastos y/o inversión permanezcan en la senda de la calidad que el Departamento de Procesamiento de Obligaciones de C.V.G. EDELCA, planeó seguir, para alcanzas las metas y objetivos de la organización. Asimismo, el diseño del plan de mejora ofrece un soporte metodológico y herramientas definidas dentro de cada proceso relacionado con la ordenación y formulación del pago.

Resulta importante mencionar que el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del proceso de pago, implica ver a la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en cada uno de los procesos para la ordenación del pago a proveedores y/o contratistas, están interrelacionadas de forma que se consigue, de la manera más eficiente, la satisfacción de los clientes actuales y potenciales de la empresa, así como garantizar los objetivos concretos

de la organización. El diseño del plan de mejora además contempla mejoras a nivel de atención al cliente y mejoras en los procesos que sirven de guía para realizar las estrategias establecidas y así lograr las metas planificadas, lo que redundara en pro de la Gestión de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

De igual manera, el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones, permite a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, detectar con mayor rapidez las desviaciones, establecer acciones a seguir como medidas correctivas, evitando que las mismas (desviaciones) se vuelvan a producir y por ende brindará apoyo a la toma de decisiones. De igual modo, permitirá evaluar el desempeño de las actividades de las unidades involucradas con los procesos desde su etapa inicial hasta su culminación, garantizando una transparencia a la gestión de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

Siguiendo el orden de las ideas, la implantación del Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones, quedará bajo la decisión de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, siendo éste el responsable del seguimiento y control, así como de los beneficios que aporte, en pro de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Por supuesto, la propuesta del Diseño para el Plan de Mejora para la Gestión, no debe ser considerado permanente en la estructura de la organización, puesto que los cambios del entorno, conlleva a cambiar metas, así como los procesos de funcionamiento, bien sea porque dichos procesos están sometidos permanentemente a revisiones, para ir en búsqueda de mejoras continuas.

Finalmente el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones para la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA., va orientado a implementar la estrategia, con base en planificación y control, enmarcado en el mediano plazo y centrando su atención en los procesos redefinidos desde una perspectiva integral de todo el personal del Departamento de Procesamiento de

Obligaciones y las unidades que les prestan apoyo al proceso del pago, lo cual implica que cada uno de éstos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia.

La factibilidad y viabilidad de la implantación del Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas, es segura y confiable, ya que la organización cuenta con los recursos necesarios, además de los procesos y actividades presentes en cada proceso para garantizar la gestión para la ordenación del pago a proveedores y/o contratistas, la toma de decisiones y la satisfacción de sus clientes y interrelación de su personal con los procesos.

## **CAPÍTULO VII**

### **EVALUACION DEL PROYECTO**

Una vez finalizado el proyecto de estudio mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información: recopilación documental, observación directa, el cuestionario, y el análisis posterior de resultados obtenidos, con la finalidad de proporcionar información confiable, soportada en un examen de la situación actual de la gestión para el proceso del pago, necesarios para el Diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, se diagnosticaron las siguientes conclusiones que permitieron alcanzar los objetivos establecidos.

El diseño de un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, basado en la aplicación de los procesos y herramientas definidas, demostró la viabilidad y eficiencia del diseño del plan de mejora elaborado dentro de las normas, procedimientos, políticas y misión de C.V.G. EDELCA, como solución para hacer más eficiente el proceso de las obligaciones contraídas por gastos o inversión con los proveedores y/o contratistas. No obstante, es fundamental la implementación del diseño del plan de mejora bajo la supervisión, seguimiento y control de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

En tal sentido, por medio de un análisis anticipado, el Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, garantiza la ejecución efectiva de las actividades correspondientes a las secciones y unidades de apoyo al Departamento de Procesamiento de Obligaciones, siendo este un factor de motivación para el personal relacionado con los procesos para la ordenación y formulación del pago.

Asimismo, el diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, demostró que puede abordar de forma sistemática y estructurada el conjunto de procesos relacionados con el procesamiento de obligaciones con los proveedores y/o contratistas, además de prever mejoras continuas a corto plazo y largo plazo, después de haber detectados las desviaciones existentes, lo que demuestra su efectividad y eficiencia en la ejecución del desarrollo de los procesos. Por otro lado, el Plan de Mejora constituye un aporte relevante a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, para mejorar la dinámica en el proceso de pago, administración financiera y su imagen.

De igual manera, el diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, propuesta por el autor, al desempeñarse como investigador, demostró su viabilidad y seguridad para llevar de manera estructurada y sistemática los procesos para la ordenación y formulación del pago. En consecuencia, como existen gran cantidad de unidades que dan apoyo al Departamento de Procesamiento de Obligaciones y a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, y que están involucradas con el proceso de pago a proveedores y/o contratistas, fue necesario evaluar las herramientas utilizadas en la ejecución de los procesos para el pago y las responsabilidades del personal involucrado con éstos, desde su etapa inicial hasta el final, considerando los procesos necesarios para el diseño del plan de mejora propuesto.

De tal manera, que la calidad de los resultados obtenidos benefician el diseño del Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, como herramienta para mejorar la ejecución en los procesos para la ordenación y formalización del pago, la reasignación de responsabilidades al personal de las secciones y unidades de apoyo, la uniformidad de criterios, y el máximo aprovechamiento del tiempo que implica el

desarrollo del proceso de pago. El investigador a través de las técnicas e instrumentos de recolección de información, y del diagnóstico de la situación actual de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, permitió identificar las debilidades y fortalezas del diseño del plan de mejora propuesta.

Ahora bien, el diseño del plan de mejora propuesto, para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, puede ser implementado por otras empresas que desarrollan y ejecutan procesos para el manejo de la ordenación y formulación del pago, demostrando la efectividad durante el desarrollo y ejecución de los procesos que intervienen en el proceso de pago y de las unidades y personal involucrado. Además para los proveedores será beneficioso contar con la implantación del Plan de Mejora para la Gestión, porque la ordenación y formalización de los pagos serán efectuado oportunamente y según lo convenios establecidos, ya que debido a la disparidad de criterios entre personal de las secciones y unidades de apoyo, la formalización de los pagos se realizan de manera extemporánea. Los proveedores al consultar el estatus de sus pagos sin inconvenientes, se identificarán más con la empresa.

En definitiva el Plan de Mejora para la Gestión Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, proporciona alternativas y estrategias que permite agilizar y mejorar los procesos para el pago de gastos e inversión con los proveedores y/ contratistas, así como la confiabilidad y seguridad en los mismos. También ofrece a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA información oportuna y precisa al momento de la toma de decisiones.

Para dar respuesta coherente y lógica a cada objetivo planteado en este Proyecto Especial de Grado, se consideró los datos obtenidos con los procesos desarrollados para la ordenación y formulación del pago, obtenidos de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, del Departamento de Procesamiento de Obligaciones y de las distintas secciones y/o unidades de apoyo a éstas,

obtenidas por el investigador, a través de la recopilación documental, la observación directa y la aplicación del instrumento de recolección idóneo (cuestionario), arrojando las siguientes conclusiones:

- Se confirmaron las debilidades en cuanto al cumplimiento de Normas, Políticas y Procedimientos formalmente establecidos, falta de adiestramiento del Recursos Humano y seguimiento en la base de datos de los equipos tecnológicos, los cuales fueron la base para proponer el Plan de Mejoras para la Gestión Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas C.V.G. EDELCA, a fin que se ejecuten las actividades de pago a proveedores con controles efectivos y evitar los riesgos en la empresa objeto de estudio.
- No obstante, existen insuficiencias en las herramientas y métodos utilizados dentro de la gestión actual para el procesamiento de obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, debido posiblemente a la cantidad de unidades involucradas con los procesos.
- Existen fallas y desviaciones en cuanto al flujo de información por parte de las otras unidades que intervienen en los procesos de pago, y que apoyan al Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA. Dichas unidades impiden el buen desarrollo de los procesos.
- Los procesos y herramientas definidas dentro de la propuesta del Plan de Mejora para la Gestión Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, es capaz de abordar de manera sistemática y estructurada la ejecución y desarrollo de los procesos para la ordenación y formulación del pago a proveedores y/o contratistas. Los procesos y herramientas están definidos respetando los fundamentos del marco

organización de C.V.G. EDELCA, lo cual garantiza la toma de decisiones oportunas por parte de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, como ente controlador de este tipo de actividad.

- El plan de mejora propuesta permite el mejoramiento continuo, al detectar las desviaciones presentes durante la ejecución y desarrollo de los procesos para la ordenación y formulación del pago a proveedores y/o contratistas, así como incluye la medición sistemática del desempeño de todas las unidades involucradas con el proceso de pago.
- El Diseño del Plan de Mejora para la Gestión Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, contemplo las siguientes áreas de acción:
  - Procesos para la ordenación y formulación del pago, la cual incluye procesos, herramientas y tecnologías. Lo anterior, implica la participación activa de las secciones y/o unidades que manejan los procesos para la ordenación y formulación del pago a proveedores y/o contratistas desde que se reciben las facturas hasta la emisión del pago de estas.
  - Implementación de herramientas y responsabilidades al personal involucrado con los procesos de pago de C.V.G. EDELCA, adaptados a la realidad y a las necesidades de la empresa. Las mejoras empleadas determinarán el éxito del desempeño de la Gestión de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, para el alcance de las metas establecidas para el proceso de pago en periodos determinados, siempre que estos lo requieran.

## RECOMENDACIONES

Como complemento al estudio de la Gestión del Procesamiento de las Obligaciones, se describen a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Optimizar los canales de comunicación entre el personal de las secciones y unidades de apoyo al Departamento de Procesamiento de Obligaciones adscrito a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, que permita y promueva el funcionamiento, calidad y seguridad en los procesos de ordenación y formalización del pago.
2. Definir claramente las políticas y procedimientos para la ordenación y formalización del pago, con la finalidad de detectar fallas o puntos débiles, debido a la aplicación de procedimientos errados o inadecuados, así como también, para hacer del conocimiento al personal de las políticas y procedimientos establecidos de acuerdo a las funciones y a las responsabilidades que tiene frente a la organización.
3. El flujo de actividades por secciones y unidades de apoyo a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, debe proyectarse de manera que el trabajo de una persona sea independiente de otras.
4. Se sugiere resolver dentro del más corto tiempo posible las facturas que no puedan ser procesada, por falta de documentación o por presentar problemas, y de ser necesaria su devolución al proveedor de la misma.
5. Evaluar periódicamente el desempeño del personal involucrado con el procesamiento de las obligaciones, en cuanto a la ejecución de los procedimientos y desarrollo, a fin de detectar las desviaciones a tiempo para sus respectivas correcciones.

6. Exhortar a la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA, a la implementación del Plan de Mejora para la Gestión Procesamiento de Obligaciones para la mayor eficacia y eficiencia en la ejecución de los procedimientos, herramientas, y tecnologías.

# ***ANEXOS***

***ANEXO A***  
**Validación del Instrumento**

República Bolivariana de Venezuela  
Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior  
Universidad Católica Andrés Bello

### **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Nos dirigimos a usted con la finalidad de realizar por medio de este formato la validación del instrumento de recolección de datos, el cual es un cuestionario conformado de diez (10) preguntas aplicadas a las personas involucradas con la Gestión de Procesamiento de las Obligaciones que realiza la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.

<b>ASPECTOS A EVALUAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Redacción y coherencia		
2. Pertinencia del instrumento		
3. Cumplimiento de los objetivos		
4. Vinculación con las variables		

Esta información será presentada en el Trabajo Especial de Grado titulado: **Diseño de un Plan de Mejora para la Gestión del Procesamiento de Obligaciones de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

Sin otro particular a que hacer referencia, esperando de su colaboración se despide, atentamente la autora: Marian Libertad Carrero Torres.

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

## ***ANEXO B***

**Cuestionario aplicado a las personas involucradas con la Gestión de Procesamiento de Obligaciones (Departamento de Procesamiento de Obligaciones, Secciones y Unidades de apoyo) de la Gerencia de Finanzas de C.V.G. EDELCA.**

República Bolivariana de Venezuela  
Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior  
Universidad Católica Andrés Bello

Señores:

**C.V.G. EDELCA**

**Departamento de Procesamiento de Obligaciones**

Ciudad.-

El presente cuestionario esta dirigido a las personas involucradas con la **Gestión para la Ordenación y Formulación de los pagos contraídos con los proveedores y/o contratistas.**

Se les agradece su cooperación, tomando en cuenta que la información aquí suministrada será tratada con estricta confidencialidad, por lo que se espera la mayor objetividad, en el suministro de las respuestas.

### **Instrucciones**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y justifique la respuesta que sustente su criterio si considera necesario. De su franqueza dependen los resultados de la investigación.

1. ¿Conoce el proceso para la ordenación y formulación de los pagos contraídos con los proveedores y/o contratistas?
2. ¿Sabe cuales son las normas y procedimientos establecidos para la ordenación y formulación de los pagos?
3. Mencione las políticas existentes para la gestión del procesamiento de las obligaciones por concepto de gastos e inversión.

4. ¿Diga si sabe cuales son los requisitos con los que debe cumplir las facturas y otros documentos para la ordenación y formulación de las obligaciones?
5. ¿Cuáles son los recursos humanos y tecnológicos utilizados para el proceso de pagos con los proveedores?
6. ¿Cuáles son las estrategias implantadas en el último año para corregir las debilidades existentes en el procesamiento de las obligaciones?
7. ¿Cómo están distribuidas las funciones y responsabilidades asignadas a las secciones y unidades de apoyo del Departamento de Procesamiento de Obligaciones?
8. ¿Mencione las debilidades o causas que generan retraso en el proceso de las obligaciones?
9. ¿Cree necesario que se simplifiquen los procedimientos para garantizar el proceso de las obligaciones, evitando costos adicionales y tiempo por retardos en los procesos?
10. ¿Qué Plan de Mejora se podría implantar para mejorar la Gestión en el Procesamiento de las Obligaciones por concepto de gastos e inversión?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (1999). *El Proyecto de la Investigación*. Editorial Epistenal Caracas.
- Bavaresco de Prieto, A. (1994). *Procesos Metodológicos de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial Litografía Melven. Caracas. Venezuela.
- Harrington H. James. *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill, 1993.
- Hernández, Roberto. (1998). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill. México
- Hurtado, J. (1988). *Metodología de la Investigación Holística*. Segunda Edición. Inversiones CEPAL. Caracas. Venezuela.
- López Carrizosa Francisco José. *El Enfoque de Gestión por Procesos y el Diseño Organizacional* - El caso antioqueño, Universidad EAFIT, Escuela de Administración – Maestría en administración, Medellín 2008.
- Munch, L. y Ángeles, E. (1993). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Editorial Trillas.
- Pérez, Fernández de Velasco José Antonio. *Gestión por Procesos – Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa. Cómo mejorar simultáneamente resultados y satisfacción del cliente*. ESIC EDITORIAL, Madrid, 1996.
- Sabino Carlos. (1992). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial. C.A.

Tamayo y Tamayo, Mario (1988). ***El Proceso de Investigación Científica***. Tercera Edición. Limusa Noriega Editores. D.F.

Tamayo y Tamayo M. (1995). ***El Proceso de la Investigación Científica***. 3era. Edición. México: Editorial Limusa Noriega.

#### Publicaciones bajadas de INTERNET

1. Alfaro, Salvador. ***Gestión por Procesos*** [en línea]. (Lugar de publicación desconocido), Abril, 2009 - [citado en 28 mayo, 2009].  
<http://www.slideshare.net/LEWI/gestion-por-procesos-business-processmanagement>
2. Amozarrain M. ***Gestión de Procesos***. 1999.  
[http://personales.jet.es/amozarrain/gestion\\_procesos.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/gestion_procesos.htm)
3. Jiménez Valentín José Manuel. ***Introducción a la Gestión por Procesos***.  
[http://www.gestionempresarial.info/Sec\\_ProductoITEMS.asp?Id\\_Sec=2](http://www.gestionempresarial.info/Sec_ProductoITEMS.asp?Id_Sec=2)
4. ***Gestión de Procesos***. <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
5. Zorrilla, José (1993:43), ***Tipos de Investigación***. [Documento en línea] Disponible en: <http://.A/investipos.htm> (1 of 4) [Consulta: 2008, Febrero 04.].