

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA
URBANEJA”**

REALIZADO POR:

VANESA CAROLINA ALCESTE GARCÍA

**Trabajo de Grado presentado por requisito parcial para optar al Título de
INGENIERO DE SISTEMAS**

PUERTO LA CRUZ, JULIO DE 2009.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA
URBANEJA”**

ASESOR:

PROF. REINALDO R. PASTRANA A.
Asesor Académico

PUERTO LA CRUZ, JULIO DE 2009.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN Y SISTEMAS



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA
URBANEJA”**

JURADO CALIFICADOR:

PROF. REINALDO R. PASTRANA A.

Asesor Académico

PROF. AURELIA TORCASIO

Jurado Principal

PROF. LUIS SOLÓRZANO

Jurado Principal

PUERTO LA CRUZ, JULIO DE 2009.

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 44 del reglamento de Trabajo de Grado:

“Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quién lo participará al Consejo Universitario”

RESUMEN

En la actualidad, el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico el Morro, como consecuencia a la inexistencia de una adecuada planificación estratégica posee una misión, visión, objetivos y metas que no están basadas bajo los lineamientos de Strickland Thompson por lo tanto, no se encuentran claramente definidas para así poder alcanzar e integrar la labor que lleva a cabo tanto el Gerente del Departamento como su personal. Así mismo, la falta de un presupuesto idóneo que satisfaga plenamente las necesidades y exigencias reales de este ente, ha originado lentitud en el cumplimiento de sus proyectos. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, tomando como base algunos lineamientos de los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para la realización de las Auditorías Internas y Externas, en las cuales se utilizaron técnicas como la matriz EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta organización. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los problemas planteados y la optimización de las actividades desarrolladas en el sistema en estudio. Como resultado de esta investigación se utilizaron conceptos de Planeación Táctica de George Morrisey, para diseñar once (11) estrategias y diez (11) planes de acción, en los cuales se establece cómo y con que recursos se implementaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente al Departamento de Contabilidad.

DEDICATORIAS

A DIOS, quién con su espíritu nos brinda la fortaleza para enfrentar los obstáculos, abriéndonos siempre el camino hacia la meta.

A MIS PADRES Aixa y Renato, quienes me han apoyado siempre a lo largo de mi vida. Gracias por tenerme tanta paciencia y darme ese voto de confianza. Siempre han estado ahí cuando mas lo he necesitado sobre todo dándome esos consejos que aunque muy pocos son los que sigo siempre los escucho, quién mas que ustedes para saber lo que esta bien o mal para mi. Mami, papi esto es de ustedes y para ustedes. LOS AMO!

A MIS HERMANOS, por confiar en mí y aguantarme porque sé, que no es fácil hacerlo. Los quiero mucho.

A MI TIA DIANA y HERNAN, quienes me tuvieron en su casa en la primera etapa de mi carrera, una de las mas fuerte. Tía gracias por todos esos consejos no sólo en la universidad sino también en problemas personales a pesar de que vivimos tan cerca y nunca te veo, Te Quiero Mucho..!

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE ESTUDIO LIZ, MAJO, JULIO R, YERA, VICTOR R, LEO; Por dedicarme un poquito de su tiempo y por todas sus locuras.

A SIMÓN, que a pesar de no estar en sus manos el poderme ayudar en mis estudios, estuvo pendiente de la última etapa de mi carrera y especialmente de este trabajo de grado; BESOS.

A MI SUPER AMIGA MAFE, como no nombrarte si contigo he compartido muchos momentos lindos, gracias por todo tu apoyo y por estar siempre conmigo; que no se te olvide que te quiero mucho y que a pesar de que cada quien agarrara rumbos diferentes los amigos siempre se llevan en el corazón.

A FREDDY, imposible no mencionarte. Sin palabras lo que has hecho por mí, gracias por dedicarme tu tiempo y sobre todo prestarme tu casa para llevar a cabo este logro, QUE DIOS TE BENDIGA.

A MI AMIGO DE COLOR LUIS, aunque ya no estés conmigo siempre estarás presente, eres muy especial. Vuelve pronto, te voy a extrañar.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE EN ESTE MOMENTO NO SE ME VIENEN A LA MENTE Y A USTEDES UNA VEZ MAS MIL GRACIAS...

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por permitirme culminar éste Trabajo de Grado con éxito.

A LA ALCALDIA, por darme la oportunidad de llevar a cabo mi trabajo de investigación, especialmente a María Gabriela Subero por toda su ayuda desinteresada y por brindarme en todo momento la información requerida.

Al profesor y tutor REINALDO PASTRANA, por sus enseñanzas y criterios a lo largo de mi carrera. Así mismo, gracias por las horas de asesorías que me brindo para poder realizar este logro.

A todos ustedes, MUCHISIMAS GRACIAS!!!

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESOLUCIÓN	IV
RESUMEN	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VIII
ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	5
2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.2.1 Elementos de la Planificación	10
2.2.2 Características de la Planificación Estratégica	13
2.2.3 Importancia de la Planificación	15
2.2.4 Beneficios de la Planificación Estratégica	15
2.2.5 Marco General para Formular Estrategias	16
2.3 TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN	17
2.3.1 Entrevista	17
2.3.1.1 Determinación de la entrevista	18

2.3.2 Cuestionario	19
2.3.3 Observación	19
2.4 MATRIZ EFE	20
2.5 MATRIZ EFI	21
2.6 MATRIZ FODA	22
2.6.1 Elaboración de la matriz FODA	23
2.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	25
2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ORDEN DE PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS (MEOPE)	27
2.9 MÉTODO DE ESCALAMIENTO DE LIKERT	28
2.10 PLANES DE ACCIÒN	30
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DEL SISTEMA ACTUAL	
3.1 ALCALDÍA DE MUNICIPIO URBANEJA	33
3.1.1 Reseña Histórica de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro	34
3.1.2 Ubicación Geográfica	35
3.1.3 Naturaleza	36
3.1.4 Políticas	36
3.1.5 Funciones	37
3.1.6 Misión	39
3.1.7 Visión	39
3.1.8 Estructura Organizativa	40
3.2 FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	45
3.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	46
3.3.1 Misión	47
3.3.2 Visión	47
3.4 NORMAS Y CONVENCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	47

3.5 FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS CARGOS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	49
3.5.1 Funciones del jefe de contabilidad	49
3.5.2 Funciones del técnico asistente de contabilidad	49
3.5.3 Funciones de la secretaria	50
3.6 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	50
3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CONTABLE	63
3.7.1 Sistema Presupuestario	63
3.8 FOCOS PROBLEMATICOS	64
3.9 DIAGRAMA DEL SISTEMA AMPLIADO	67
CAPÍTULO 4: REFORMULACIÓN DE LA MISIÓN-VISIÓN	
4.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	69
CAPÍTULO 5: AUDITORÍA INTERNA	
5.1 FACTORES INTERNOS CLAVES	73
5.1.1 Área Gerencial	73
5.1.1.1 Planificación	73
5.1.1.2 Organización	75
5.1.1.3 Dirección	76
5.1.1.4 Control	79
5.1.2 Área Financiera	80
5.1.3 Área de producción/Operaciones	82
5.1.3.1 Fuerza de Trabajo	82
5.1.3.2 Calidad	83
5.1.4 Área de Sistema de Información	84
5.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS	86
5.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL	88
5.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA	92

MATRIZ EFI	
5.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)	95
CAPÍTULO 6: AUDITORÍA EXTERNA	
6.1 FACTORES EXTERNOS CLAVES	100
6.1.1 Factores Económicos	100
6.1.2 Factores Tecnológicos	105
6.1.3 Factores Sociales y Demográficos	110
6.1.4 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos	113
6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS	115
6.3 ANALISIS ESTRUCTURAL	118
6.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFE	121
6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	123
CAPÍTULO 7: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	
7.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	127
7.1.1 Objetivos Tácticos del Departamento de Contabilidad	128
7.2 ETAPA DE ADECUACIÓN	128
7.2.1 Matriz de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	128
7.3 ETAPA DE DECISIÓN	135
CAPÍTULO 8: PLANES DE ACCIÓN	
8.1 PLANES DE ACCIÓN	154
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	170
APÉNDICE DE RESULTADO A	172

APÉNDICE DE RESULTADO B	177
APÉNDICE DE RESULTADO C	183

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
2.1 Matriz FODA	25
2.2 Formato para la Aplicación del Escalamiento Tipo Likert.	29
4.1 Validación de las Tres Preguntas Básicas según Strickland Thompson	70
5.1 Matriz del Análisis Estructural para la Auditoría Interna	89
5.2 Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica	90
5.3 Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos	92
5.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos del Departamento de Contabilidad	94
6.1 Matriz del Análisis Estructural para la Auditoría externa	118
6.2 Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica.	119
6.3. Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores externos	121
6.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos del Departamento de Contabilidad	123
7.1 Matriz FODA	130
7.2 Resumen de la Matriz FODA	133
7.3 Estrategias según los objetivos	135
7.4 Estrategias relacionadas al objetivo 1	137
7.5 Estrategias relacionadas al objetivo 2	144
7.6 Estrategias relacionadas al objetivo 3	147
7.7 Estrategias en orden de prioridad de acuerdo a los objetivos	150



ÍNDICE DE TABLAS

8.1	Plan de acción para estrategia primaria FO1 del objetivo 1	154
8.2	Plan de acción para estrategia primaria DA3 del objetivo 2	155
8.3	Plan de acción para estrategia primaria FA1 del objetivo 3	156
8.4	Plan de acción para estrategia de contingencia DO1 del objetivo 1	157
8.5	Plan de acción para estrategia de contingencia DA2 del objetivo 1	158
8.6	Plan de acción para estrategia de contingencia DO2 del objetivo 1	159
8.7	Plan de acción para estrategia de contingencia FA2 del objetivo 2	160
8.8	Plan de acción para estrategia de contingencia DA1 del objetivo 3	161
8.9	Plan de acción para estrategia de contingencia DA5 del objetivo 4	162
8.10	Plan de acción para estrategia de contingencia DA4 del objetivo 4	163
8.11	Plan de acción para estrategia de contingencia FA3 del objetivo 4	164

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
2.1 Escala de Desempeño	30
3.1 Organigrama de la Alcaldía	43
3.2 Interconexiones entre los diversos focos problemáticos	65
3.3 Dependencia de la Alcaldía	66
6.1 Variación de la caída del precio del petróleo	100

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, se encuentra ubicada en la avenida Lic. Diego Bautista Urbaneja en el Centro Comercial Forum Plaza. Se Dedicar a la actividad pública, actualmente ejerce sus funciones para velar por los intereses del Municipio y sus habitantes, además de constituir una importante fuente de empleo para los miembros de la comunidad.

Este ente gubernamental se encarga de administrar los recursos financieros que son asignados por el gobierno estatal, para el desarrollo de proyectos que a la vez son establecidos para la realización de obras públicas que impulse el desarrollo del Municipio. Éste a su vez cuenta con una serie de Departamentos que realizan determinadas actividades para el funcionamiento óptimo de la Organización. Entre esos Departamentos se encuentra, el Departamento de contabilidad.

El Departamento de Contabilidad es el principal centro de información financiera, ya que este procesa todos los ingresos y egresos cuando realizan la ordenación de pagos, por lo tanto es allí donde se puede saber en cualquier momento la liquidez que tiene la Alcaldía.

En el transcurso de los meses pasados ha venido observándose algunos problemas de índole organizativa, los cuales crean trabas para el trámite correspondiente de sus registros en los libros respectivos.

El mismo no presentó una planificación estratégica definida, sin embargo, posee una misión, visión y objetivos, las cuales presentaron deficiencias. Otro problema a considerar fue la falta de presupuesto para llevar a cabo los planes, así como también no se tuvo un cooperativismo, existe retardo en el momento que se

necesita la información debido a que no se lleva un control específico de los registros contables, este no consta con una sinergia para poder aprovechar y maximizar cada uno de sus actividades..

A lo largo del trabajo se siguió una planificación estratégica combinada con los modelos y principios de varios autores, tales como: La misión-visión fue evaluada y reformulada según el modelo Strickland-Thompson; los objetivos siguieron los principios establecidos por George Morrissey; por último las estrategias se establecieron según el modelo de Fred David.

Para La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” mantener un buen servicio para que su labor sea exitosa es lo primordial, sin embargo en la actualidad en la Dirección de Administración y Finanza (Departamento de Contabilidad), se observó un atraso de los Ingresos, por ende los registros contables no están actualizados para realizar los cierre de mes correspondientes.

Siendo de vital importancia que se lleven los registros de manera impecable se ven en la situación de estudiar y analizar de principio a fin los registros contables, el sistema utilizado y las políticas del departamento, para así, poder elaborar un plan de acción, estrategias o medidas necesarias para solventar la problemática que actualmente se vive en el Departamento de Contabilidad.

La importancia de este estudio esta orientada al análisis del sistema actual para identificar las fallas existentes a través de auditorías internas y externas y así formular planes de acción que permitan subsanar las carencias y problemas de sistema estudiado, ayudando a la gerencia a tener un soporte para una futura implantación que le permitirá tener un mejor desempeño. Además es importante

destacar que este proyecto es realizado por primera vez en el Departamento de Contabilidad permitiéndole mejorar cada una de sus actividades.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que mejore el funcionamiento del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el sistema actual del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.
- Reformular la misión-visión y los objetivos del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.
- Identificar a través de la auditoría interna y externa del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

- Formular estrategias que cumpla con los objetivos y con las metas planteadas por el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”.
- Establecer planes de acción concluyentes al logro de las estrategias formuladas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta parte corresponde a los aspectos y fundamentos teóricos empleados durante el desarrollo del estudio. La metodología empleada fue principalmente la planificación estratégica, la cual sirvió de base para la orientación de la investigación, además se emplearon otras metodologías que fueron útiles en el transcurso de la investigación. De igual manera se hace mención a trabajos de grados elaborados con anterioridad, en la Universidad de Oriente, sobre planificación estratégica, entre los cuales se puede nombrar:

- ARUPON, K. y España, Y., **“Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela (2008). Este estudio consistió en la elaboración de un plan estratégico destinado al Hospital de Niños con la finalidad de resolver las necesidades y exigencias reales de esa unidad tales como la falta de presupuesto para contratar personal capacitado y para construir una infraestructura más adecuada que contenga la cantidad de equipos de archivos para resguardar de forma segura las historias médicas. Se elaboró un estudio que sirvió como base para la planificación estratégica en si, la cuál se realizó mediante Auditoría Interna, Auditoría Externa para conocer los factores claves de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para elaborar diferentes estrategias escogiendo las mas convenientes para plantear planes de acción mediante la metodología de Planeación Táctica según George Morrissey. Se elaboraron los planes de acción, la cual arrojó como resultado las condiciones externas e internas del sistema en estudio. Esta planificación mejorará el

funcionamiento del departamento aprovechando los factores que tiene a su favor.[1]

- **CÓRDOVA, C. y Samuel, M., “Diseño de un Plan Estratégico para la Delegación de Cultura y Extensión del Núcleo Anzoátegui de la Universidad de Oriente”.** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela (2007) Este estudio consistió en la elaboración de un plan estratégico destinado a la Delegación de cultura con el fin de ser la dependencia más productiva y eficiente en el desarrollo de sus actividades con respecto a los núcleos restantes de dicha casa de estudios, debido a que no contaba con metas y lineamientos para la realización de sus actividades, la forma de elaborar su cronograma era de acuerdo a las necesidades en ese momento donde se tuvo que elaborar un estudio preliminar de la situación actual de la entidad, que sirvió como base para la planificación estratégica en si, la cuál se realizó mediante la consecución de las siguientes etapas: a) Auditoría Interna, b) Auditoría Externa y c) Formulación de misión, objetivos y estrategias; posteriormente, sobre la base del plan estratégico, se elaboraron los planes de acción mediante la adaptación de la metodología de Planeación Táctica según George Morrissey, la cual arrojó como resultado un conjunto de estrategias y planes de acción adaptados a las condiciones internas y externas del sistema en estudio. [2]
- **DÍAZ, J. y Moreno, R., “Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Arquitectura de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”.** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela (2007). Esta investigación se fundamentó en una planificación estratégica, utilizando la

metodología del Enfoque de Sistemas, para estudiar una unidad académica. Esta entidad no poseía misión-visión que le permitiera a la entidad orientarla a desarrollar sus actividades, los objetivos no estaban claramente definidos, por lo tanto, no les permitía un funcionamiento óptimo. Se reformularon los objetivos que persigue el recinto estudiado. Se evaluó el escenario a través de auditoría interna y externa que condujeron a la determinación de fortalezas y debilidades, y de oportunidades y amenazas existentes en el Departamento, y por último, la elaboración de los Planes de Acción, siguiendo la metodología de *George Morrissey*, donde se detallaron las actividades específicas para la consecución de las estrategias, logrando así, el establecimiento de objetivos y estrategias que mejoraran el desarrollo integral del Departamento de Arquitectura.[3]

- **HERNÁNDEZ, L., “Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Formación en Tecnologías de Información y Comunicación para el usuario de la Gerencia de AIT- PDVSA, Puerto la Cruz”.** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela (2007). Esta investigación tuvo como objetivo dar una propuesta de solución a través de un plan estratégico que guiara el buen desarrollo de la Gerencia de AIT estableciendo las entradas, productos, procesos y salidas, ya que esta entidad no contaba con unos parámetros en el momento de la realización de sus actividades. Usando las herramientas que ofrece la Administración Estratégica se analizó el contexto interno y externo de la Institución, que permitió conocer las fortalezas y debilidades, así como, las amenazas y oportunidades, y llegar al establecimiento de estrategias por medio de la Matriz FODA, que permitió la formulación de estrategias importantes como el impulsar la

participación entre el personal involucrado en el proceso FTU. Se diseñaron planes de acción utilizando el concepto de Planeación Táctica de George Morrissey donde se detallan actividades específicas para la consecuencia de todas las estrategias formuladas. [4]

- MATA, Y. y Yu, S., **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. (SEVIGEA)”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela (2007). Esta investigación se basó en realizar una planificación ya que SEVIGEA presenta problemas de desorganización e insuficiencia de control que inciden de manera directa en el funcionamiento del sistema. Se realizó una formulación de la misión-visión, estableciendo los objetivos que persigue dicho departamento, al mismo tiempo se realizó una auditoría interna y externa para luego desarrollar una serie de estrategias factibles para el logro de los objetivos estratégicos y por último se elaboraron planes de acción, donde se destellaron las actividades específicas para la consecuencia de las estrategias. [5].

2.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [7]

La planificación es una técnica destinada a racionalizar las decisiones, al hacerlas descansar sobre un conocimiento más preciso de las realidades, y una estimación o proyección más fiable del desarrollo futuro de los acontecimientos y las posibilidades o capacidades de actuación. Es un conjunto de operaciones como fin ultimo al trazado de un proyecto, un programa o un esquema en el que queda predeterminada una actuación futura. Por otro lado una estrategia es un plan de

acción y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Se puede definir a la planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que intervienen en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

2.2.1 Elementos De La Planificación Estratégica

- a) **Estrategias:** Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, etc. Debido a que los estrategas

son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial. [6]

- b) **Misión:** Es una definición duradera de objetivos de una empresa que la distingue de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. [7]

Por lo general, una misión es la visión que tiene la dirección en cuanto a que es lo que trata de hacer y en que se quiere convertir la organización. La declaración de una misión, determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Hacia donde nos dirigimos? Una misión bien pensada prepara a la compañía para el futuro, establece su dirección a largo plazo e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial particular.

La exposición de la misión de la organización responde a la pregunta ¿Cuál es el propósito de la organización? Para los empleados, clientes y otros interesados. Si la estrategia se refiere a las metas y procedimientos en marcha, la declaración de la misión de la empresa ofrece una justificación razonada todavía más fundamental de su existencia. Todas las organizaciones, con o sin fines de lucro, reciben recursos de su medio ambiente. Estos recursos – financieros, humanos, materias primas, clientes – sustentan a la organización, tanto si se trata de una empresa pública, de un hospital, de un organismo del gobierno o de una organización religiosa. A cambio de dichos recursos, la empresa suministra productos – bienes y servicios – que satisfacen las expectativas competitivas del mercado global. Toda empresa existe para lograr algo y, para mantener centrado su punto de mira a lo largo del tiempo en este algo, toda empresa necesita una finalidad o propósito. La exposición de la misión o propósito es una declaración pública del horizonte de la empresa a largo plazo, de lo que la

empresa quiere ser y de lo que la distingue de las demás. La exposición de la misión proporciona a los empleados orientación y comprensión en el sentido de su actividad.

- c) **Metas:** Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo mas largo. Deben ser mediales, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarios. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.
- d) **Políticas:** Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.
- e) **Objetivos:** Son los resultados o fines específicos medibles, planteados a corto o a largo plazo y su consecuencia previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organizaciones. Los objetivos a corto plazo describen las mejoras y los resultados inmediatos que desea la gerencia al término no mayor de un año: mientras que, los objetivos a largo plazo son los que impulsan a los gerentes a considerar lo que pueden hacer ahora para aumentar con el tiempo la fortaleza y resultado de la organización. [7]

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen en curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y

controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables, claros y bien enfocados, debido a que ayuda a protegerse contra la complacencia, las desviaciones, la confusión interna sobre que quiere lograr y el statu quo en el resultado de la organización.

Los objetivos permiten que los trabajadores y los ciudadanos sepan que es importante. La gestión de inicio a la planificación para determinar la prioridad y la oportunidad de los objetivos. Además, la gestión debe resolver también los conflictos entre objetivos.

- f) **Amenazas y oportunidades externas:** Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera: de ahí el termino “externas” [7].

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

- g) **Fuerzas y Debilidades Internas:** Son las actividades que pueden controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las tareas de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones,

investigación y desarrollo y sistemas computarizados de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. [7]

Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante. Por otra parte, los elementos que “están fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

2.2.2 Características De La Planificación Estratégica [11]

- a) **El porvenir de las decisiones actuales:** Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. Esta también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger algunas alternativas, estas se convierten en la base para la toma de decisiones.

- b) **Proceso:** La planificación estratégica es un proceso que se indica con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuando y donde debe realizarse, quien lo llevara a cabo, y que se hará con los resultados. A su vez, debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias ya que los cambios en los ambientes de los negocios son continuos.

c) Filosofía: La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y en una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

d) Estructura: Un sistema de planificación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una organización con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división y una unión diferente entre los planes estratégicos realizados en las oficinas laborales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se refleja en las decisiones actuales.

El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y mas o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en practica las políticas y estrategias, y así lograr tanto los objetivos como los propósitos básicos d la organización.

2.2.3 Importancia De La Planificación Estratégica [9]

La planificación estratégica es de mucha importancia ya que aporta métodos de organización y planificación para lograr el éxito o buen funcionamiento de una institución u organización que busca tomar decisiones que permitan grandes beneficios a futuro. Es importante porque:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta gerencia.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.
- Simula el futuro.
- Exige el establecimiento de objetivos.
- Revela y aclara oportunidades y amenazas futuras.

2.2.4 Beneficios De La Planificación Estratégica [9]

Una planificación estratégica tiene muchos beneficios porque ella permite perseguir los factores necesarios para obtener las condiciones competitivas y satisfactorias en una organización. Es importante ya que:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Constituye un marco para la comunicación interna de la organización.
- Contribuye e incorpora la conducta de los individuos al esfuerzo total.

- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de la organización. Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.

2.2.5 Marco General para Formular Estrategias [9]

Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

La etapa I del marco de la formulación esta compuesta por una Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), una Matriz de los Factores Internos (EFI) y una matriz de Perfil Competitivo (MPC). Esta etapa es llamada la etapa de los Insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

La etapa II llamada la Etapa de la Adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves. Las técnicas de la etapa II incluyen la Matriz Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de las Acciones (PEYEA), la Matriz Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna – Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia.

La etapa III, llamada la etapa de la Decisión, incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa I para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables de la etapa II y revela el atractivo relativo de estrategias

alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

2.3 TÉCNICAS PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN [9]

Los analistas utilizan una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionario, inspección de registros y observación. Cada uno tiene ventajas y desventajas. Generalmente, se utilizan dos o tres para complementar el trabajo de cada una y ayudar a asegurar una investigación completa.

2.3.1 Entrevista

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responde pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema, existen usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarían datos o serán afectadas por la aplicación propuesta. El analista puede entrevistar al personal en forma individual o en grupos.

En las investigaciones de sistemas, las formas cualitativas y cuantitativas de la información son importantes. La información cualitativa está relacionada con opiniones, políticas y descripciones cuantitativas trata con números, frecuencia o cantidades. A menudo las entrevistas dan la mejor fuente de información cualitativa; los otros métodos tienden a ser más útiles en la recabación de datos cuantitativos.

2.3.1.1 Determinación de la entrevista

La estructura de las entrevistas varía. Si el objetivo de la entrevista radica en adquirir información general, es conveniente elaborar una serie de preguntas sin estructura, con una sección de preguntas y respuestas libres. La atmósfera abierta y de fácil flujo de esta modalidad proporciona una mayor oportunidad para conocer las actitudes, ideas y creencias de quien responde. Sin embargo, cuando los analistas necesitan adquirir datos más específicos sobre la aplicación o desean asegurar una alta confiabilidad en las respuestas a las preguntas que han propuesto a sus entrevistados, las entrevistas estructuradas son mejores.

Las entrevistas estructuradas utilizan preguntas estandarizadas. El formato de respuestas para las preguntas puede ser abierto o cerrado; las preguntas para respuesta abierta permiten a los entrevistados dar cualquier respuesta que parezca apropiada. Con las preguntas para respuestas cerradas se proporciona al usuario un conjunto de respuestas que se pueda seleccionar. Todas las personas que responden se basan en un mismo conjunto de posibles respuestas.

2.3.2 Cuestionario

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para las entrevistas; sin embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiadas en algunas situaciones e inapropiadas en otras.

Para los analistas los cuestionarios pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas para conocer varios aspectos del sistema. Cuando se llevan a cabo largos estudios en varios departamentos, se puede distribuir los cuestionarios a todas las personas apropiadas para recabar hechos con

relación al sistema. Por supuesto, no es posible observar las expresiones o relaciones de quienes responden a los cuestionarios.

También las preguntas estandarizadas pueden proporcionar datos más confiables. Por otra parte, las características anteriores también son desventajas de los cuestionarios. Aunque su aplicación puede realizarse con un mayor número de individuos, es muy rara una respuesta total. Puede necesitarse algún seguimiento de los cuestionarios para motivar al personal que responda; todas las respuestas se encontrarán en una proporción entre el 25 o 35%, que es lo más común.

2.3.3 Observación

La observación es muy útil cuando el analista necesita ver de primera mano como se manejan los documentos, como se llevan a cabo los procesos y si ocurren los pasos especificados. Saber que buscar y como guiar su significado, también requiere de experiencia. Los observadores con experiencia captan quien utiliza los documentos y si encuentran dificultades; también están alertas para detectar documentos o registros que no se utilizan.

2.4 MATRIZ EFE

La matriz de los factores externos (EFE) es una herramienta fundamental para realizar una auditoría externa, porque permite a los analistas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la matriz se debe realizar los siguientes pasos:

- 1) Primero se realiza una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. En esta lista se anota primero lo que se considera oportunidades y luego las amenazas, siendo lo mas especifico posible, usando cifras y porcentajes comparativos, en la medida de lo posible.
- 2) Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores, con el objeto de indicar si las estrategias actuales están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.
- 4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- 5) Por ultimo se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.5. MATRIZ EFI

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una Matriz de Factores Internos. Este instrumento facilita el proceso de formulación de estrategias, por que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y

además ofrece una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una matriz de Evaluación de Factores Internos se deben realizar los siguientes pasos:

- 1) Primero se elabora una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. En esta lista se anota primero lo que se considera fortalezas y luego las debilidades.
- 2) Se asigna un peso a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante), el peso indica la importancia relativa que tiene ese factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- 3) Posteriormente se otorga una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- 4) Se multiplica el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada.
- 5) Por último se suman las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado de la organización.

2.6 MATRIZ FODA [9]

La matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. Se define como una metodología que estudia de la situación competitiva de una empresa dentro de su

mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder eludirla.

2.6.1 Elaboración de la Matriz FODA [9]

- 1) Una vez obtenidas las oportunidades y amenazas a través de una auditoría externa y las fortalezas y debilidades a través de la auditoría interna se realizan los siguientes pasos:
- 2) Realizar un cuadro de tres columnas y 2 filas.
- 3) En el primer recuadro superior izquierda se puede dejar sin nada o se colocan los objetivos de la empresa.

- 4) Los dos recuadros restantes superiores se colocan las fortalezas y en el otro las debilidades respectivamente, obtenidas en la auditorías interna.
- 5) En la primera columna de la izquierda se colocan en los dos recuadros faltantes las oportunidades y amenazas respectivamente, obtenida en la auditoria externa.
- 6) Luego cruzando los recuadros se elaboran 4 tipos de estrategias que son las siguientes:

La Estrategia FO: A cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs. Oportunidades) Tales organizaciones podrían tomar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios. Por ejemplo, una empresa constructora con su prestigio ampliamente reconocido como una de sus grandes fortalezas, podría aprovechar la oportunidad de la gran demanda externa por viviendas bien construidas y con acabados bien terminados.

La Estrategia DO: La segunda estrategia, DO (Debilidades vs. Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo, pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una universidad se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones tecnológicas.

La Estrategia FA: Esta estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa en las fortalezas de la institución que pueden copar con las amenazas del medio ambiente

externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una organización fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por el contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y mucha discreción.

La Estrategia DA: En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa empresa podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas. Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA se deberá siempre tratar de evitar

Tabla 2.1 Matriz FODA

/	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Fuente: “Concepto de Administración Estratégica, Fred David”

2.7 ANÁLISIS ESTRUCTURAL [10]

Para poder mejorar la situación interna o externa y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar debilidades o amenazas es necesario recurrir a una metodología que resuma esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existe. El Análisis Estructural es una técnica nacida directamente del estructural – funcionalismo. Entonces partimos de la definición de estructura que dice: “Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”.

Por medio de esta herramienta se puede determinar cuales son los factores mas relevantes que están afectando el sistema, cuales son las variables que están incidiendo en su desempeño y las causas internas y externas que están determinando los procesos del mismo, y como las variables preponderantes están involucradas con las restantes.

Los elementos que constituyen el caso que se esta estudiando no son analizados independientemente unos de otros, sino conformando un sistema. Por tanto cada elemento es percibido según las relaciones que tiene con los otros.

Este método permite visualizar la manera como un elemento influye sobre los otros, inmersos en la realidad. Por medio de esta herramienta se lograra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables que conforman la situación problemática. Y lo más importantes detectar cuales son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen una mayor influencia sobre las restantes. Para llegar a este punto deben cumplirse tres etapas previas:

Etapas I: Identificar las variables que conforman el sistema.

En esta primera etapa se tiene un contacto directo con el sistema para conocer su situación actual, su comportamiento y su relación con el medio ambiente, además de los problemas internos y externos que influyen en el mismo.

Etapa II: Detectar la influencia que ejercen una sobre otras.

La manera como se detectarían las influencias que ejercen unas variables sobre otras se realizaría de dos formas, una en el índice de motricidad que indica el número de variables sobre las cuales influye cada una o la fuerza que tiene cada una sobre las demás. Y el índice de dependencia el cual indica el grado o porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las otras, es decir, las veces que cada una depende de las restantes.

Se puede decir que una influencia es real cuando una variable impacta de una forma directa a una o varias variables, y nula cuando no existe ninguna relación con las demás variables: Para efectos de la Matriz de Análisis Estructural una influencia real tiene un valor igual a uno (1) y una influencia nula tiene un valor igual a cero (0).

La sumatoria de los números por filas, indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás. La sumatoria por columnas, representan las veces en que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), porque indican el grado o el porcentaje de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

2.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ORDEN DE PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS (MEOPE) [6]

Los lineamientos de la matriz MEOPE fueron sustraídos del trabajo de grado de Pastrana Reinaldo. Para la aplicación de esta matriz se realizó el siguiente procedimiento:

1. Se elaboró una lista de las debilidades, como fortalezas, amenazas y oportunidades. Extraídas de los procesos de auditoría.
2. Se le asignó a cada debilidad, fortaleza, amenaza y oportunidad el mismo peso que obtuvieron en las matrices EFI y EFE (Capítulos 5 y 6 respectivamente).
3. A cada estrategia agrupada se le asignó una puntuación entre 0, 1 y 2 para cada factor, donde 0 indica que dicho factor no influye sobre la estrategia, 1=Probablemente influyente y 2= Muy influyente.
4. Se calcularon los puntajes totales de prioridad, multiplicando el peso por la calificación obtenida.
5. Se calcularon la suma total de todos los puntajes totales de prioridad. La estrategia que haya obtenido mejor puntuación es la que se ejecutará de primero y así sucesivamente en orden decreciente.

2.9 MÉTODO DE ESCALAMIENTO DE LIKERT [12]

Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones, ante los cuales se pide la opinión de los sujetos a los que se suministra. Se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que exprese su posición eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así el individuo obtiene una puntuación respecto a la opción tomada y al final se obtiene su puntuación total sumando todas las obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las respuestas a cada ítem reciben puntuaciones más altas cuanto más favorables son a la actitud. Por lo tanto, cuando las afirmaciones son positivas se califican comúnmente de la siguiente manera:

- (4) Muy de acuerdo.
- (3) De acuerdo.
- (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (1) En desacuerdo.
- (0) Muy en desacuerdo.

Si la afirmación es negativa significa que califica desfavorablemente al objeto de actitud, y entre los sujetos estén más de acuerdo con la afirmación, su actitud es menos favorable, esto es, más desfavorable:

- (0) Muy de acuerdo.
- (1) De acuerdo.
- (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- (3) En desacuerdo.
- (4) Muy en desacuerdo.

Otros de los rangos usados para las puntuaciones son: de 0 a 4, de -2 a +2, y de 1 a 5. En la escala de Likert se puede calificar el promedio obtenido en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total de la escala y NT es el número total de afirmaciones), y entonces la puntuación se analiza en el intervalo utilizado, como lo muestra la figura 2.2.

Tabla 2.2 Formato para la Aplicación del Escalamiento Tipo Likert.

Ref.	Ítems (No, No sé, Si, Conoce, Muestre)	0	1	2	3	4
	Pregunta relacionada con el factor que se esta evaluando	X				
	...				X	
	...			X		

Fuente: “Psicología Social, Sánchez F”.

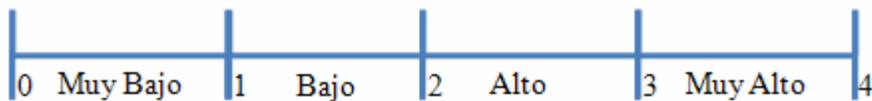


Figura 2.1 Escala de Desempeño.

Fuente: “Psicología, Social, Sánchez F”.

2.10 PLANES DE ACCIÓN [10]

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos. También representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quien los va implantar y quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas de la plantación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- 1) Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- 2) Las personas que serán encargadas de ver que se cumplan cada paso o acción.
- 3) El programa para realizar los pasos o acciones.
- 4) Los recursos que se necesitara destinar para llevarlos a cabo.
- 5) Los mecanismos de retroalimentación que se emplearan para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

A continuación, se presenta una breve descripción de lo que se incluye en un plan de acción:

- **Objetivo:** El objetivo específico para el que se está preparando el plan de acción.
- **Pasos de la acción:** Entre cinco y diez acciones o sucesos importantes requeridos para lograr este objetivo.
- **Responsabilidad:** Las personas (o unidades) específicas que serán las encargadas de observar que cada paso de la acción se lleva a cabo. Primario representa a quien tiene la responsabilidad final para completar el paso; otros representa a cualquier otro con un papel clave en el paso específico. (Siempre aparecerá el nombre de una unidad o de una persona en la columna de primario; en la columna de otros, puede o no haber nombres).
- **Calendarios:** El marco total de tiempo dentro del cual debe realizarse el paso de la acción. Inicio identifica cuando debe empezar la acción; fin identifica cuando debe terminarse esa acción o suceso.
- **Recursos:** Los costos totales estimados para terminar cada uno de los pasos de la acción. Dinero incluye todos los costos, a excepción del tiempo de los empleados, como equipo, materiales, sistemas y abastos; tiempo cubre la cantidad de tiempo de los empleados (por lo general, en horas o días) requeridos para terminar cada paso de la acción. El tiempo se

separa del dinero para proporcionar datos útiles para la programación y para establecer las necesidades de personal.

- **Mecanismos de Retroalimentación:** Los métodos específicos disponibles (o que necesitan elaborarse) para proporcionar la información requerida para rastrear el progreso dentro de cada paso. Los mecanismos de retroalimentación pueden ser tan sencillos como una reunión de información o un memorando o tan complicados como el perfeccionamiento de un sistema de información que produzca informes específicos.

Tabla 2.3 Formato para los Planes de Acción

Objetivo N°....				
Estrategia:				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
.....				
.....				
.....				

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA ACTUAL

En este capítulo se presenta todo lo referente a la situación actual del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, donde se dan a conocer los aspectos generales de la misma y su entorno. Adicional a esto, se analizan los aspectos críticos, los distintos factores que podrían originar la situación problemática a fin de compenetrarse con dicho departamento y ofrecer de esta manera un diagnóstico de la situación actual del sistema en estudio.

La información necesaria para el diagnóstico, se recopiló mediante entrevistas formales no estructuradas aplicadas tanto al personal que labora directamente en el departamento como a los directivos de la organización con la finalidad de conocer los procesos que se llevan a cabo en el mismo.

3.1 ALCALDÍA DEL MUNICIPIO URBANEJA

Es una dependencia de la Secretaría de Gobierno que se encarga de la acción administrativa del distrito en un territorio determinado. Sin embargo, en el marco de la política de descentralización, más que una dependencia y así no exista una norma jurídica que lo sustente, la alcaldía local es el centro de contacto más cercano del ciudadano con la Administración Distrital, que se encuentra en una localidad, con el que se busca una mejor prestación de los servicios del Distrito.

En una alcaldía se manejan dos grandes áreas de trabajo; una relacionada con el tema de la gestión del desarrollo local asociada a la inversión en servicios como salud, educación, cultura, recreación y deportes. Otra área relacionada con los temas de convivencia y justicia en lo local.

Igualmente, de acuerdo con el Decreto 539 de 2006 las alcaldías locales tienen como funciones:

1. Coordinar la acción administrativa del Distrito en la localidad
2. Garantizar el desarrollo armónico e integrado de la localidad
3. Coordinar la gestión administrativa asignada a las Inspecciones de Policía, Casas de Justicia y al programa de Mediación y Conciliación
4. Las establecidas en el Decreto 1421 de 1993
5. Las demás que le sean asignadas o delegadas y que correspondan a la naturaleza de las localidades

3.1.1 Reseña Histórica de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”

El Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, fue creado con la necesidad de mejorar el nivel de vida de sus habitantes. En noviembre del año 1990, se comenzó la lucha hacia la obtención de la autonomía de la localidad de Lechería, luego se procedió a recolectar firmas obteniendo la aprobación de 20% de la comunidad de acuerdo como lo establecía la ley para estos fines.

Los vecinos entregaron a la Asamblea Legislativa del Estado Anzoátegui un documento donde se explicaban las razones por las que se debía elevar a municipio a la ciudad de Lechería, entre ellas se mencionaba: el crecimiento turístico anárquico y violento, la falta de atención a la localidad por parte de las alcaldías de los Municipios Bolívar y Sotillo. La capacidad existente para recaudar los impuestos necesarios para cubrir las necesidades del municipio entre otras. Para el mes de Septiembre del año 1991 el informe de factibilidad económica de Lechería indica que puede ser elevada a municipio y de allí comenzó la larga discusión para que se

aprobara la ley de creación del nuevo municipio, la cual finalmente fue aprobada por la Asamblea Legislativa del Estado Anzoátegui en sesión ordinaria de fecha 16 de Enero de 1992 y publicado en gaceta oficial del Estado N° 91 el 22 de Enero de 1992.

Una vez que fue aprobada la autonomía municipal se procede a elegir a las máximas autoridades y con ellos la creación y consolidación de su alcaldía con lo cual la comunidad comenzaría a contar con una institución que se encargaría de la recaudación de los impuestos que cubrirían las necesidades inmediatas del municipio.

El 4 de Enero del año 1993 las autoridades elegidas tomaron posesión y comenzó a funcionar la alcaldía del nuevo municipio.

3.1.2 Ubicación Geográfica

La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, se encuentra ubicada en la avenida Lic. Diego Bautista Urbaneja en el Centro Comercial Forum Plaza.

Dedicada a la actividad pública, actualmente sigue ejerciendo sus funciones para velar por los intereses del Municipio y sus habitantes, además de constituir una importante fuente de empleo para los miembros de la comunidad.

3.1.3 Naturaleza

La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” es una institución pública que tiene por actividad principal la de mantener los servicios a la comunidad en general. Tomando en cuenta que Lechería es un municipio con

vocación turística, dictaran los planes locales de turismo para promover y desarrollar esa actividad. En esos planes se promoverá, conjuntamente con el sector público y privado, el desarrollo turístico de aquellos sitios de interés histórico, de bellezas naturales, recreativos y de producción de artesanía, así como cualquiera otra manifestación de interés turístico, por todo esto debe mantenerse en perfecto estado en cuanto a: vialidad, mantenimiento de las playas, áreas verdes y todos los sitios turísticos en forma global, para que de esta manera se pueda captar más turismo y las personas que lo visiten se sientan satisfechas con los servicios recibidos y así puedan regresar y además promocionarlo a otras personas para que visiten el municipio.

3.2.4 Políticas

Cumplir con todas las metas propuestas en cuanto a la atención de la comunidad como son: la parte de salud, educación, seguridad y conservación Ambiental entre otras, así de esta manera se hará sentir que la gestión que esta gerenciando al municipio podrá llevar a cabo las propuestas hechas a los miembros de la comunidad y al final del periodo se pueda rendir cuentas con saldo positivo.

Seleccionar al personal mas capacitado para la atención al público y así estos puedan sentirse satisfechos cuando requieran cualquier servicio que la alcaldía este en capacidad de ofrecer.

Recibir a través de las diferentes direcciones, las quejas de los habitantes que residen dentro del municipio, para satisfacer de esta forma su requerimiento.

3.2.5 Funciones

Son funciones propias del Municipio las siguientes:

- 1.** El gobierno y administración de los intereses propios de la vida local.

- 2.** La gestión de las materias que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes nacionales les confieran en todo lo relativo a la vida local, en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria, la promoción de la participación ciudadana y, en general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en las áreas siguientes:
 - a)** La ordenación territorial y urbanística; el servicio de catastro; el patrimonio histórico, la vivienda de interés social; el turismo local; las plazas, parques y jardines; los balnearios y demás sitios de recreación; la arquitectura civil; la nomenclatura y el ornato público.

 - b)** La vialidad urbana, la circulación y ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales y los servicios de transporte público urbano.

 - c)** Los espectáculos públicos y la publicidad comercial en lo relacionado con los intereses y fines específicos del municipio.

 - d)** La protección del ambiente y la cooperación en el saneamiento ambiental; la protección civil y de bomberos; y el aseo urbano y domiciliario, incluidos los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos.

 - e)** La salubridad y la atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; la educación preescolar; los servicios de integración familiar de las personas con

discapacidad al desarrollo comunitario; las actividades e instalaciones culturales y deportivas; los servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes; y otras actividades relacionadas.

f) Los servicios de agua potable, electricidad y gas doméstico; de alumbrado público, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; de matadero, cementerios, servicios funerarios, de abastecimiento y mercados.

g) La justicia de paz; la atención social sobre la violencia contra la mujer y la familia, la prevención y protección vecinal y los servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.

h) La organización y funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal.

3.2.6 Misión

La Misión fue proporcionada a través de un documento perteneciente a la organización.

Gobierno local encargado de dictar las políticas, económicas, sociales, de salud y de seguridad que conlleven al bienestar de la ciudadanía, todo ello enmarcado en la política de participación en donde se involucre el pueblo, para la toma de decisiones que lo lleve a mejorar la calidad de vida. Lograr el mejor desarrollo del gobierno local y también diseñar políticas.

3.2.7 Visión.

La visión fue suministrada por un documento perteneciente a la Alcaldía.

El Municipio Urbaneja debe ser una comunidad participativa, con una gerencia honesta y efectiva que, a través de la descentralización y la autogestión promueve el desarrollo urbanístico planificado, la seguridad para el ciudadano y para la inversión, el respeto al ambiente y a las tradiciones de Lechería, el turismo articulado y el auge de nuestra artesanía, el desarrollo socioeconómico de todos los sectores sociales, armonizando lo político con lo técnico, lo moderno con lo humano y lo histórico con el porvenir, a fin de asegurar altos niveles de bienestar para nuestros ciudadanos.

3.2.8 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, se divide en cuatro Gerencias, los cuales a su vez se subdividen en las distintas unidades que conforman a este organismo.

A continuación se definen las cuatro gerencias y las distintas unidades que conforman el organismo:

- **Despacho del Alcalde**

Está bajo la responsabilidad directa del ciudadano Alcalde, está orientado a dirigir el gobierno y la administración municipal impulsando la promoción y participación ciudadana velando por la eficiencia y eficacia de los servicios públicos.

- **Gerencia General**

Coordina y vela que las actividades de las direcciones de línea sean ejecutadas bajo los lineamientos emitidos por el ciudadano alcalde con la finalidad de garantizar los recursos provenientes de la administración y asegurar la correcta ejecución del presupuesto.

- **Gerencia de Recursos Humanos**

Garantiza la dotación oportuna de trabajadores competentes y comprometidos, mediante la aplicación de políticas en beneficio de todos los trabajadores.

Procesar los pagos correspondientes a los sueldos y salarios, movimientos de personas y contratos a través de nóminas y recibos de pagos.

Orientar a todas las unidades organizativas de la alcaldía en la aplicación de las políticas y normas en materia de administración y desarrollo de recursos humanos.

- **Gerencia de Planeamiento Urbano.**

Es la encargada de formular y ejecutar las políticas de desarrollo urbano para el bienestar colectivo y al mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía. Establece los criterios técnicos para la ejecución de obras y prestación de servicios, con la finalidad de planificar el ordenamiento urbanístico del municipio.

- **Gerencia de Ingeniería Municipal**

Administra y supervisa lo concerniente a la ejecución del presupuesto de obras del municipio, así como, coordinar con otras dependencias gubernamentales regionales y nacionales, los proyectos que estas realicen.

Controlar el desarrollo local, tendrá bajo su responsabilidad mantener relaciones estrechas con entes tan importantes como la mancomunidad del transporte y la basura y otras instituciones de igual naturaleza.

- **Unidad de Administración y Finanzas**

Promueve y ejecuta las políticas y los lineamientos necesarios para garantizar la transparencia, celeridad y eficiencia en la gestión administrativa de acuerdo con las normas establecidas. Así como coordinar y supervisar las actividades realizadas por las divisiones de contabilidad fiscal, ordenación de pagos, control de ordenación de pagos, división de fondos municipales (Tesorería), bienes y adquisiciones.

- **Unidad de Administración Tributaria**

Dotar a la Administración Municipal de los recursos financieros, mediante sus potestades tributarias, así como regular y controlar las actividades económicas realizadas a través de las diferentes unidades que la conforman.

- **Unidad de Desarrollo Urbano, Vivienda y Servicios Conexos**

Incluye las actividades que tienen por finalidad, la planificación, regulación, dirección y control de las actividades relacionadas con la vivienda, el desarrollo urbano y los servicios conexos.

- **Unidad de Desarrollo Social**

Garantiza el desarrollo de programas de asistencia y seguridad social, de participación ciudadana tendientes a promover, coordinar, diseñar y ejecutar estrategias, que tengan como objetivo lograr el desarrollo social integral en el municipio.

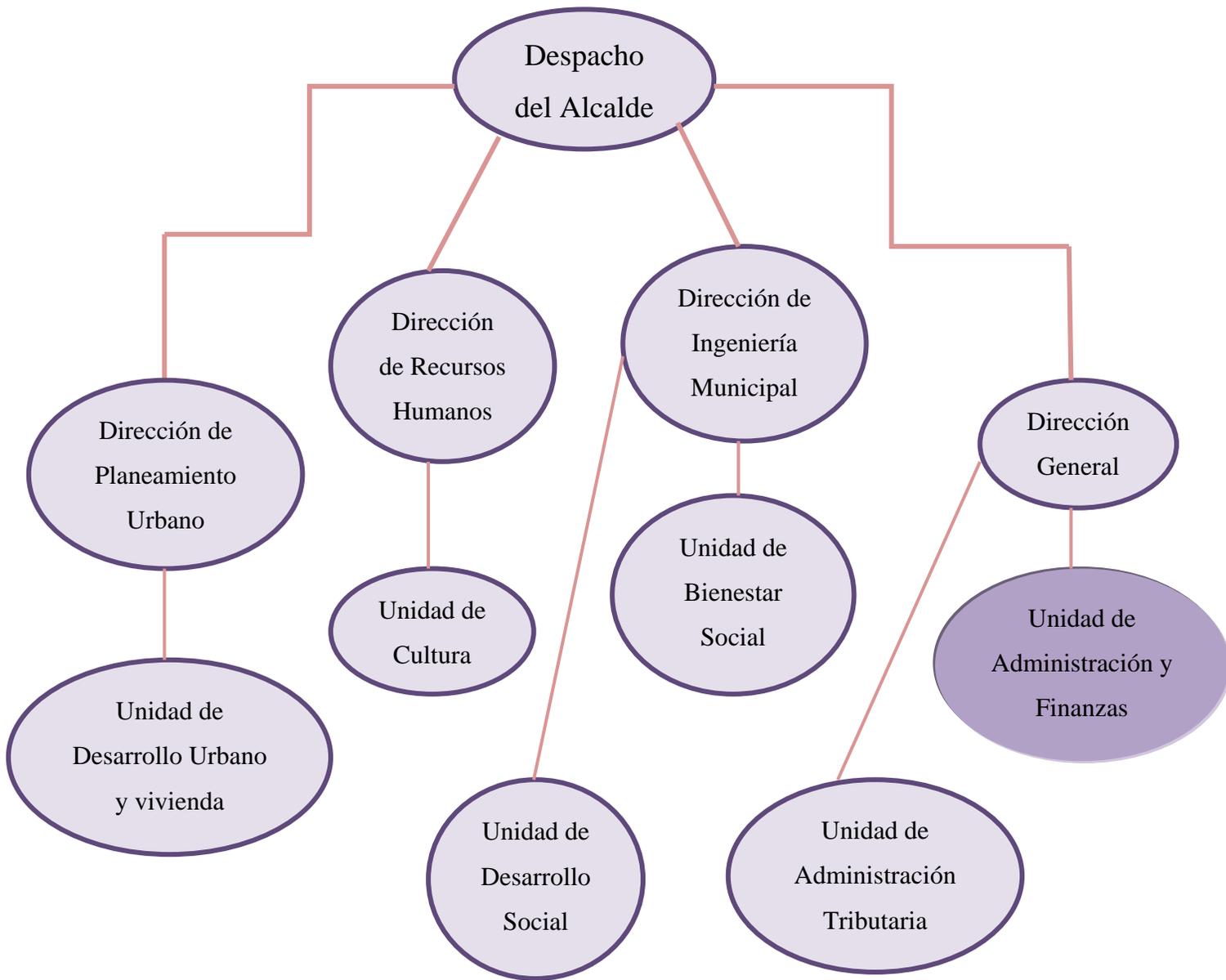
- **Unidad de Bienestar Social**

Es la encargada de desarrollar planes y programas orientados a la incorporación de los miembros del grupo familiar, a los fines de contribuir al mejoramiento de su nivel de vida. Coordina, supervisa y ejecuta programas sociales y benéficos.

- **Unidad de Cultura**

Es la encargada de promover en el municipio un mayor nivel de desarrollo cultural que sensibilice a los habitantes del Municipio, con la finalidad de crear la necesidad de actividades culturales que ayuden a consolidar la identidad de Lechería.

En la figura 3.1 se muestra cada una de las gerencias y sub unidades que conforman la Alcaldía, resaltando el Departamento en estudio.



La Figura 3.1 Organigrama de la Alcaldía.

Fuente: Gerencia de la Alcaldía.

3.2 FUNCIONES BÁSICAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El Departamento de contabilidad es el principal centro de información financiera entre la institución y el administrador, ya que este procesa todos los ingresos y egresos cuando realizan la ordenación de pagos, por lo tanto es allí donde se puede saber en cualquier momento la liquidez que tiene la Alcaldía. Entre sus funciones principales se encuentran.

- Establecer y operar las medidas necesarias para garantizar que el sistema de contabilidad del Centro este diseñado para que su operación facilite la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos costos, gastos, avance en la ejecución de programas y en general de manera que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto público federal.
- Realizar las acciones necesarias para garantizar que el sistema contable del organismo, así como las modificaciones que se generen por motivos de su actualización, cuenten con las autorizaciones legales para su funcionamiento y operación.
- Llevar a cabo la contabilidad en los términos que establece la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público.
- Emitir por escrito las principales políticas contables necesarias para asegurar que las cuentas se operen bajo bases eficientes y consistentes, así como para la clara definición y asignación de responsabilidades de funcionarios y empleados.

- Mantener actualizado el catálogo de cuentas y guía contabilizadora, de manera que éstos satisfagan las necesidades institucionales y fiscalizadoras de información relativa a los activos, pasivos, ingresos costos, gastos y avance en la ejecución de programas, recabando para el efecto, las autorizaciones suficientes de las autoridades competentes.
- Registrar y controlar los recursos financieros provenientes del calendario financiero presupuestal, los que otorgan las instituciones para el desarrollo de proyectos de investigaciones.
- Elaborar, analizar y consolidar los Estados Financieros.
- Controlar las disponibilidades de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, realizando conciliaciones mensuales contra los saldos reportados en los estados de cuenta bancarios y por el Departamento de Tesorería y Caja, para garantizar la exactitud en el registro de fondos, y apoyando a una correcta toma de decisiones.
- Depurar permanentemente los registros contables y presupuestales.

3.3 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

La Misión – Visión se obtuvo en un documento perteneciente a la organización.

3.3.1 Misión:

“Su misión principal es registrar todas las operaciones relativas a la contabilidad patrimonial del municipio; es decir, las vinculadas al Tesoro y la Hacienda Municipal; todo esto de acuerdo con las instrucciones y modelos pautados por la Contraloría General de la República. Procesa toda la información con ingresos, depósitos, notas de debito, emisión y cancelación de ordenes de pago, cuentas por pagar, elaborando asientos contables en la contabilidad presupuestaria y en la contabilidad fiscal”.

3.3.2 Visión:

“Lograr hacer el Departamento de Contabilidad una sección eficiente dentro de la estructura organizacional de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja “y un modelo de capacidad en la organización municipal”.

3.4 NORMAS Y CONVENCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El Departamento cuenta con una serie de objetivos según el Gerente los cuales fueron suministrados mediante entrevistas no estructuradas la cual se llevó a cabo en dicha entidad.

El sistema de contabilidad fiscal para el Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”; establece las instrucciones y modelo para la contabilidad

fiscal de los Municipio de la Republica, teniendo como finalidad u objetivo ya previsto el registro y control de las operaciones, así como determinar la situación financiera tanto mensual como de cada ejercicio presupuestario.

En el Departamento de Contabilidad se cumplen con una serie de normas y convenciones tales como:

- Se registran todas las operaciones y situaciones relativas al Tesoro y la Hacienda del Municipio.
- Se presentan separadamente en los estados financieros, las cuentas del Tesoro de la Hacienda y del Presupuesto.
- Se registran las ordenes de pago giradas en calidad de avance para atender el pago de sueldos y salarios, los montos de vencimientos de ordenes especiales directa y se registran afectando directamente a la venta de gastos presupuestarios quedando que al producirse, será necesario efectuar los ajustes correspondientes.
- Los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales separadas para las utilidades, para los fondos ordinarios y los del situado coordinado, no se deben disponer de ellos si no para las finalidades expresamente autorizadas para ser entregadas a su beneficiario.

3.5 FUNCIONES DE LOS CARGOS QUE INTEGRAN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Dentro del Departamento de Contabilidad existen una serie de cargos donde se desarrollan funciones establecidas por la Alcaldía para así satisfacer sus requerimientos.

3.5.1 Funciones del Jefe de Contabilidad:

- Elaborar los balances de comprobación mensuales.
- Contabiliza las órdenes de pago emitidas.
- Contabiliza las órdenes canceladas.
- Registra las órdenes de pago sin cancelar.
- Registra los libros diarios y mayores.
- Realiza balance general anual.
- Registra los gastos e ingresos mensuales, trimestrales y anuales.

3.5.2 Funciones del Técnico Asistente de Contabilidad:

- Elabora la conciliación bancaria de las diferentes entidades y cuentas mensualmente.
- Relaciona las órdenes de pago elaborada durante el mes.
- Relaciona las ordenes de pago canceladas durante del mes.
- Relaciona las órdenes sin cancelar hasta la fecha.

- Elabora la relación de depósito, traspaso y reintegros, mensualmente.
- Realiza los reportes de ingresos diarios enviados.
- Registra la compra y ventas de bienes.

3.5.3 Funciones de la secretaria.

Secretaria:

- Archivar ordenes de pago canceladas anuladas.
- Archivar los depósitos diarios.
- Archivar los ingresos diarios.
- Archivar las correspondencias recibidas y enviadas (internas y externas).
- Codificar y registrar las ordenes de pago.
- Relacionar depósitos (tesorería).
- Recibir correspondencias (diarias).

3.6 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El departamento de contabilidad tiene como único fin el control y registro de todas las operaciones o transacciones financieras realizadas por la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”. Por tratarse este departamento de un ente público rige sus normas y procedimiento en el manual de instrucciones y modelos para la contabilidad fiscal (Publicación 21, documento perteneciente al departamento), en la cual se observan los registros de las cuentas utilizadas por los

organismos municipales, estos registros tienen la finalidad de salvaguardar el patrimonio de la institución.

El departamento de contabilidad trabaja conjuntamente con el Departamento de Hacienda y Tesorería Municipal, el cual presenta los fondos ordinarios y extraordinarios del Fisco Municipal existente en la Tesorería, procedentes de ingresos presupuestados, disponibles para atender el pago u otras operaciones legalmente autorizadas, así como los fondos provenientes de ingresos extraordinarios. El Departamento de Contabilidad utiliza las siguientes cuentas para asentar los registros de las operaciones utilizadas:

Cuentas del Tesoro:

Activo:

- 102** Tesorería Municipal.
- 110** Fondo del Situado Coordinado.
- 120** Documentos Negociables.
- 122** Ingresos por Recaudar.
- 126** Fondos en Avance.
- 128** Anticipos a Contratista.
- 130** Fondos Especiales:
- 132** Fondos de Terceros.

Pasivo:

- 101** Ordenes de Pago.
- 103** Gastos por Pagar.
- 109** Prestamos a Corto Plazo.
- 131** Depósitos Especiales.

- 133 Depósitos a Terceros.
- 141 Reservas de Previsión..
- 199 Situación Financiera del Tesoro.

Cuentas de Hacienda Municipal:

Activos:

- 200 Situación Fiscal del Tesoro.
- 202 Fondo para pago Deuda Pública Municipal.
- 204 Intereses Prepagados Deuda Pública Municipal.
- 210 Aportes de Capital y Acciones
- 212 Bienes Inmuebles.
- 214 bienes Muebles.
- 216 Provedurías y Almacenes.
- 220 Ingreso de lenta y Difícil Recaudación.
- 240 Otros Activos.

Pasivos:

- 201 Deuda Pública Municipal.
- 203 Obligaciones Diferidas.
- 221 Reservas para Activos Dudosos.

Cuentas de presupuesto:

- 300 Gastos Presupuestarios.
- 301 Ingresos.
- 303 Ingresos Extraordinarios.

Cuenta de Resultado del Presupuesto:

309 Ejecución Presupuestaria.

Cuenta de patrimonio:

299 Hacienda municipal.

Cuentas del Tesoro:

Activo Corriente:

102 Tesorería Municipal:

Representa los fondos ordinarios del Fisco municipal existentes en la Tesorería, procedentes de ingresos presupuestarios, disponibles para atender el pago de gastos u otras operaciones legalmente autorizadas, así como los fondos provenientes de ingresos extraordinarios. Su saldo debe corresponder exactamente al total de los fondos de cajas menores, cuentas corrientes bancarias y los que se encuentran transitoriamente en poder de pagadores auxiliares de Tesorería, distintas de los fondos en avance. Es recomendable que las recaudaciones provenientes de ventas de inmuebles, de donaciones y legados, de contribuciones de mejoras y otros ingresos que tengan destinación específica sean manejados mediante cuentas corrientes bancarias distintas de las que se utilizan para el resto de los ingresos que se registran en esa cuenta.

Se debita:

- Con crédito a la cuenta N° "122- Ingresos por Recaudar" por los ingresos de liquidación previa al cobro percibidos por la Tesorería.
- Con crédito a la cuenta N° "126 - Fondos en Avance" por los reintegros de los Fondos no utilizados.

- Con crédito a la cuenta N° "220- Ingresos lenta y de Difícil Recaudación", por la recaudación de ingresos que figuren en esa cuenta.
- Con crédito a la cuenta N° "109- Préstamo a Corto Plazo" por el cobro de préstamo o sobregiros concedidos por los bancos u otras entidades de crédito.
- Con crédito a la cuenta N° "301- Ingresos" por la recaudación de los ingresos de liquidación simultanea al cobro.
- Con crédito a la cuenta N° "303- Ingresos extraordinarios" por la recaudación de ingresos extraordinarios de liquidación simultanea al cobro.

Se Acredita:

- Con cargo a la cuenta N° "101- Ordenes de Pago" por el pago de gasto u otras operaciones legalmente autorizadas.
- Con cargo a la cuenta N° "109- Préstamo a Corto Plazo" por el pago de préstamo o sobregiros concedidos por los bancos.
- Con cargo a la cuenta N° "204- Otros Activos" por el monto de los faltantes en la Tesorería, pendientes de justificar.

Las subcuentas de este rubro son:

- Las correspondientes a cada uno de los ingresos del Fisco Municipal que de acuerdo con la ley, tengan una destinación específica, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de venta de bienes inmuebles municipales, de donaciones y legados, de contribuciones de mejoras, etc.
- Los bancos locales donde se establezcan las cuentas corrientes destinadas al manejo del resto de los ingresos.

Los asientos enunciados estarán respaldados por planillas de depósito bancarios, planillas de transferencia de fondo, notas de debito y crédito bancario, informes de recaudación, cheques, ordenes de pago y actas de arqueo debidamente certificadas.

110 Fondos del Situado Coordinado:

Representa los fondos del Situado Municipal, que de acuerdo con la Ley deberán invertirse en coordinación con lo ejecutivos regionales, pero que deban manejarse y registrarse separados de los fondos ordinarios, en virtud de que tiene destinación específica y tratamiento administrativo y contable especial. Su saldo debe corresponder a la existencia del Situado Coordinado en la respectiva cuenta bancaria debidamente conciliada.

Se debita:

- Con abono a la cuenta N° "122- Ingresos por Recaudar" por los ingresos de cuotas mensuales del Situado Municipal sujeto a coordinación al serle acreditado al Municipio por la Gobernación, en la cuenta bancaria establecida para el manejo de estos fondos.
- Con abono a la cuenta N° "126 Fondos en Avance" por los reintegros de fondos no utilizados.

Se Acredita:

- Con cargo a la cuenta N° "101- Ordenes de Pago" por los egresos de los fondos en referencia.

La subcuenta de este rubro es el banco local al cual son transferidos por la Gobernación del Estado, los Fondos del Situado Coordinado Municipal.

120 Documentos Negociables:

Representa los valores realizables a favor del Tesoro, tales como cédulas, bonos, letras, pagare, etc., que corresponden a inversiones transitoria del Fisco Municipal que deben conservarse en la Tesorería y pueden ser convertidos en efectivo a corto plazo. Se advierte que las acciones u otro título representativos de inversiones permanentes no se registrarán en este rubro sino en la cuenta N° "210- Aporte de Capital y Acciones".

Se debita:

- Con abono a la cuenta N° "299-Hacienda Municipal" al registrarse la compra de dichos valores, simultáneamente a los asientos que afectan las cuentas del Tesoro y del Presupuesto.

Se acredita:

- Con cargo a la cuenta N° "299- Hacienda Municipal" por la venta de tales valores simultáneamente a los asientos que afectan las cuentas del Tesoro y Presupuesto.

Los documentos que respaldan el monto de las inversiones y los comprobantes de ingreso por la venta o cobro de los valores que configuran la cuenta constituirán los soportes documentarios de los asientos respectivos.

122 Ingresos por Recaudar:

Representa el monto de los impuestos, tasas, aportes, contribuciones y otros impuestos presupuestarios sometidos al procedimiento de liquidación anticipada, inclusive las cuotas devengadas del Situado Municipal, que no avía sido recaudadas se considera exigibles a favor del Tesoro Municipal. Su saldo debe corresponder por cada ramo de renta, al total de los ingresos presupuestarios pendientes de recaudar.

Se Debita:

- Con abono a la cuenta N° "131 – Depósito Especiales", por los ingresos correspondientes a cada fondo.

Se Acredita:

- Con cargo a la cuenta correlativa N° "131 – Depósito Especiales", por los egresos comprobados.

Los soportes para los asientos enunciados estarán constituidos por la planilla de depósito bancario, cheques, notas de debito y créditos bancarios y demás documentos correspondientes a la recepción de egresos de los fondos.

132 Fondos de Terceros:

Representa el dinero correspondiente a tercera persona o entidades, que se manejan a la Tesorería, y provienes de depósitos y retenciones, que se mencionan en la cuenta correlativa N° "133 – Depósito de Terceros".

Se Debita:

- Con abono a la cuenta N° "133 – Depósitos de Terceros", por los ingresos correspondiente a cada fondo.

Se Acredita:

- Con cargo a la cuenta N° "133 – Depósitos de Terceros", por la devolución o entrega comprobadas de los fondos.

Los asientos enunciados estarán respaldados por los comprobantes de retenciones, planillas de depósitos bancarios, cheques, recibos correspondientes a la devolución de los fondos.

Pasivos correspondientes.

101 Ordenes de Pago:

Representa el valor de las órdenes de pago giradas contra los fondos ordinarios del Tesoro y los fondos del Situado Coordinado, debidamente autorizadas por la Contraloría Municipal, si existiese, o en un defecto por la Administración Municipal. Su saldo debe corresponder al valor de las órdenes giradas, pendiente de pago.

Se Acredita:

Con cargo a la cuenta N° "103 – Gasto por Pagar" por:

- Las ordenes de pagos especiales directos y por los vencimientos mensuales de las órdenes permanentes.

- Las ordenes de avance, tanto las especiales como las de vencimientos mensuales de las órdenes permanentes, siempre que sean destinadas a pago de sueldos, salarios y otros gastos similares. Este asiento es simultáneo al que se efectúa para registrar previamente el gasto por pagar, debitando la cuenta N° "300 – Gasto Presupuestarios" con crédito a la N° "Gasto por Pagar".
- Con cargo a la cuenta N° "126 – Fondos de Avance" por el monto de las ordenes de avance en la oportunidad de su emisión, siempre que las mismas no sean destinadas al pago de sueldos, salarios u otros gastos similares.
- Con cargo a la cuenta N° "128 – Anticipos a Contratistas" por el giro e las ordenes de pago mediante las cuales se conceden anticipos a contratistas.

Se Debita:

- Con abono a la cuenta N° "102 – Tesorería Municipal" o a la N° "110 – fondos de Situado Coordinado, según el caso, por la cancelación de las ordenes emitidas.
- Con abono a la cuenta N° "103 – Gastos por Pagar", "126 – Fondos en Avances" ó "128 – Anticipos Contratistas", según el caso por las anulaciones ocasionales de ordenes de pago ya modificadas.

Las ordenes de pago, las anulaciones y los cheques, respaldaran los asientos mencionados.

103 Gasto por Pagar

Representa el monto e los gasto por pagar, causados durante la vigencia, tanto por concepto de recepción de bienes, servicios y otras ejecutadas, como por el monto de los vencimientos mensuales de las órdenes de pago permanentes, autorizadas por Administración Municipal. Su saldo corresponde al monto de los gastos causados por pagar pendientes de giras.

Se Acredita:

Con cargo a la cuenta N° "300 – Gasto Presupuestarios", por el monto de los gastos causados durante el mes, correspondientes a la ejecuciones del presupuesto ordinario y coordinado constituido por:

- Bienes y servicios recibidos y el monto de las obras ejecutadas, deducida la amortización de anticipos otorgados a contratistas.
- El monto de los vencimientos de las órdenes de pago permanentes.
- El monto de las órdenes giradas para cancelar sueldos, salarios y gastos similares.

Se Debita:

Con abono a la cuenta N° "101 – Ordenes de Pago" por:

- El monto de las órdenes de pago directas y emitidas.
- Los vencimientos periódicos de las ordenes de pago permanentes
- El monto de las órdenes de pago avance, emitida para cubrir sueldos, salarios y gastos similares.

Los asientos Nos. 2 y 3 anteriores, son simultaneo a los enunciados de los mismo números de los créditos, por cuanto su registro esta amparados por la emisión de la orden de pago.

Las subcuentas de este rubro son:

- Presupuesto Ordinario.
- Situado Coordinado.

Los documentos que respaldan estas operaciones están constituidos por la constancia de recepción de bienes y servicios, las valuaciones de obras, los comprobantes de gastos y las ordenes de pago.

109 Prestamos a Corto Plazo:

Representa el pasivo ocasionado por los créditos que obtengan la Administración Municipal, así como los sobregiros que le sean concedidos por bancos u otras entidades, para ser cancelado dentro de la vigencia, con el objeto de solucionar situaciones transitorias de la Tesorería. Su saldo corresponde al monto de los prestamos y sobregiros pendientes de pago, sin los intereses; estos se cargaran a la cuenta N° "300 – Gastos Presupuestarios".

Se Acredita:

- Con cargo a la cuenta N° "102 – Tesorería Municipal" o a la N° "110 – Fondos del Situado Coordinado" al recibir los préstamos u obtenerse sobregiros

Se Debita:

- Con abono a la cuenta N° "102 – Tesorería Municipal" o a la N° "110 Fondos del Situado Coordinado" cuando las obligaciones son canceladas. Estas cancelaciones se realizaran sin que medie emisión de órdenes de pago, pues no afectan el presupuesto.

Los asientos estarán respaldados por las notas de débitos y crédito bancarios y por los cheques emitidos para la cancelación de dicho préstamos.

3.7 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CONTABLE

El plan de cuenta que utilizan es la publicación N° 21, se cuenta con apoyo informativo. Este plan de cuenta entra en vigencia el 31 de Octubre de 1980 según la Gaceta Oficial 2681, comenzándose a utilizar el 1ª de Enero de 1981. Este plan de cuenta lo prescribe la Contraloría General de la Republica para uso de la Administración Municipal.

Se tenía planeado cambiar este plan de cuenta por Contabilidad Pública; que entraría en vigencia a partir del año 2005 según Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela.

3.7.1 Sistema presupuestario

Presupuesto para el año 2007 es de Bs. 31.000.000,00 los ingresos que perciben son propios a través de impuestos tales como:

- Inmueble urbano
- Patente Industria y Comercio
- Patente de vehículo
- Propaganda Comercial
- Espectáculos Públicos
- Apuesta licita
- Ingresos no tributarios
- Ingresos por Tasas
- Permisos Municipales
- Certificaciones y Solvencia
- Aseo Domiciliario
- Intereses Moratorios
- Deuda Morosa (Inmuebles Urbanos)
- Reparos Fiscales
- Intereses a la Vista
- Multas y Recargos
- Situado Municipal
- Situado Estatal Municipal

La Alcaldía de Municipio Turístico El Morro Lic. Diego Bautista Urbaneja” realiza gasto trimestralmente, el cual usan un 60% en gastos corrientes y un 40% en inversión.

Los proyectos se llevan a cabo cuando se hacen créditos adicionales a:

FIDES = Fondo de Inversión para la Descentralización.

LAEE = Ley de Asignación Económica Especializada.

FIEM = Fondo de Inversión de Estabilización Macroeconómica.

3.8 FOCOS PROBLEMÁTICOS

El departamento de contabilidad tiene la finalidad de velar de que los registros contables de los ingresos diarios se lleven con total claridad y eficiencia.

Para la determinación de diversas situaciones que desfavorecen el Departamento de Contabilidad fue necesario diversas visitas y entrevistas con el personal que labora en el mismo, así como con la coordinadora para conocer más a fondo la situación.

En el transcurso de los meses pasados se ha venido observando algunos problemas de índole organizativa, los cuales crean trabas para el trámite correspondiente de los registros en los libros respectivos del Dpto. de contabilidad. Los mismos se enumeran a continuación:

- No existe un control al momento de la liquidación de las planillas.

- Falta de presupuesto.
- Falta de entrenamiento al personal.
- La Misión y objetivos no concuerdan con la realidad de la organización.
- Los canales de comunicación entre la Dirección de Servicios Administrativos y la Dirección de Hacienda, son muy deficiente, esto trae como consecuencia el atraso del desglose de los ingresos y aunado a esto el error que se tiene en el sistema por la reconversión monetaria.

A continuación en la figura 3.2 se muestra un diagrama que señala las interconexiones entre los diversos focos problemáticos.

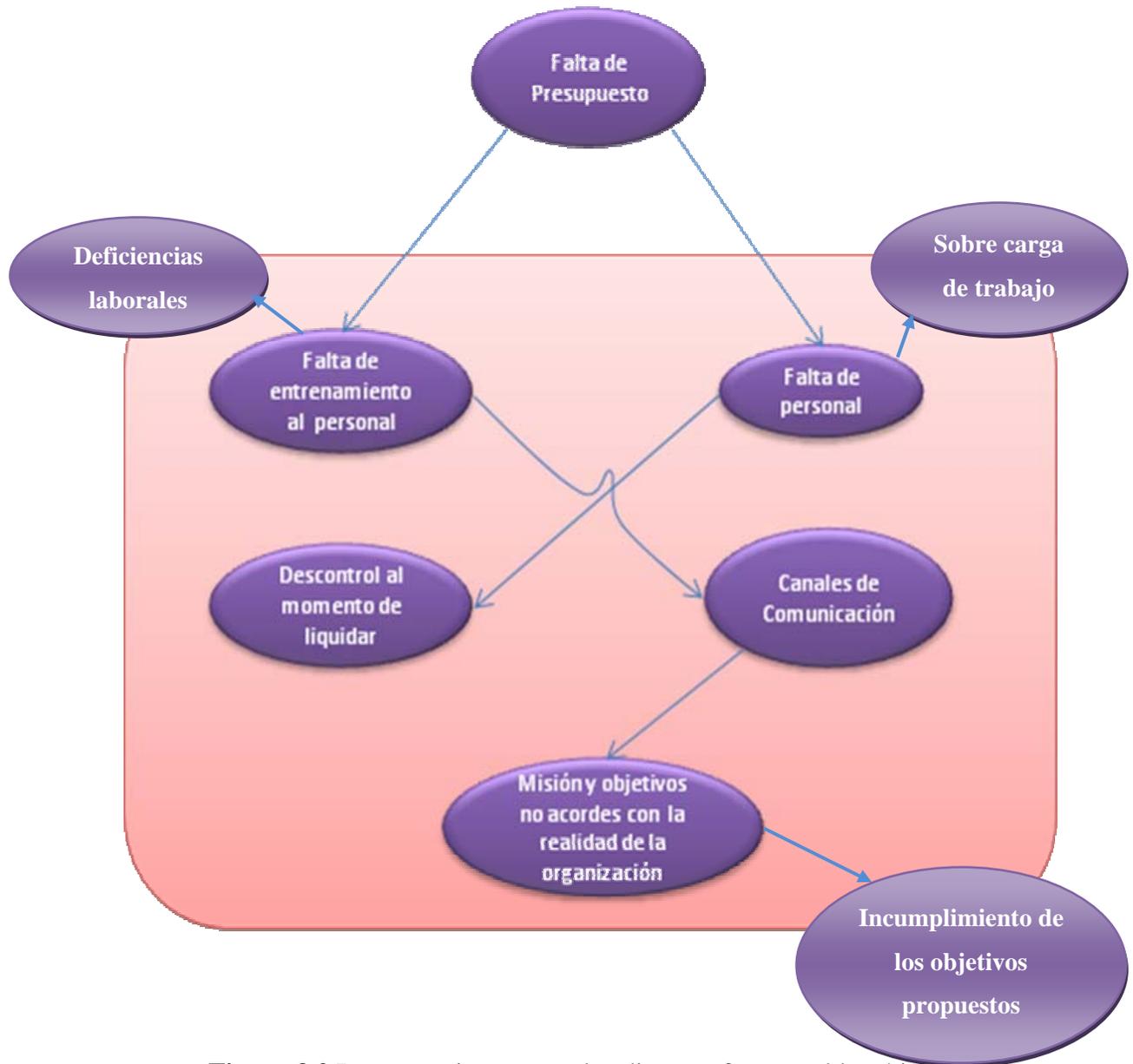


Figura 3.2 Interconexiones entre los diversos focos problemáticos.

Fuente: Elaboración Propia.

3.9 DIAGRAMA DEL SISTEMA AMPLIADO

A continuación se muestra un diagrama de sistema lo cual identifica la relación que tiene el departamento en estudio con su entorno.

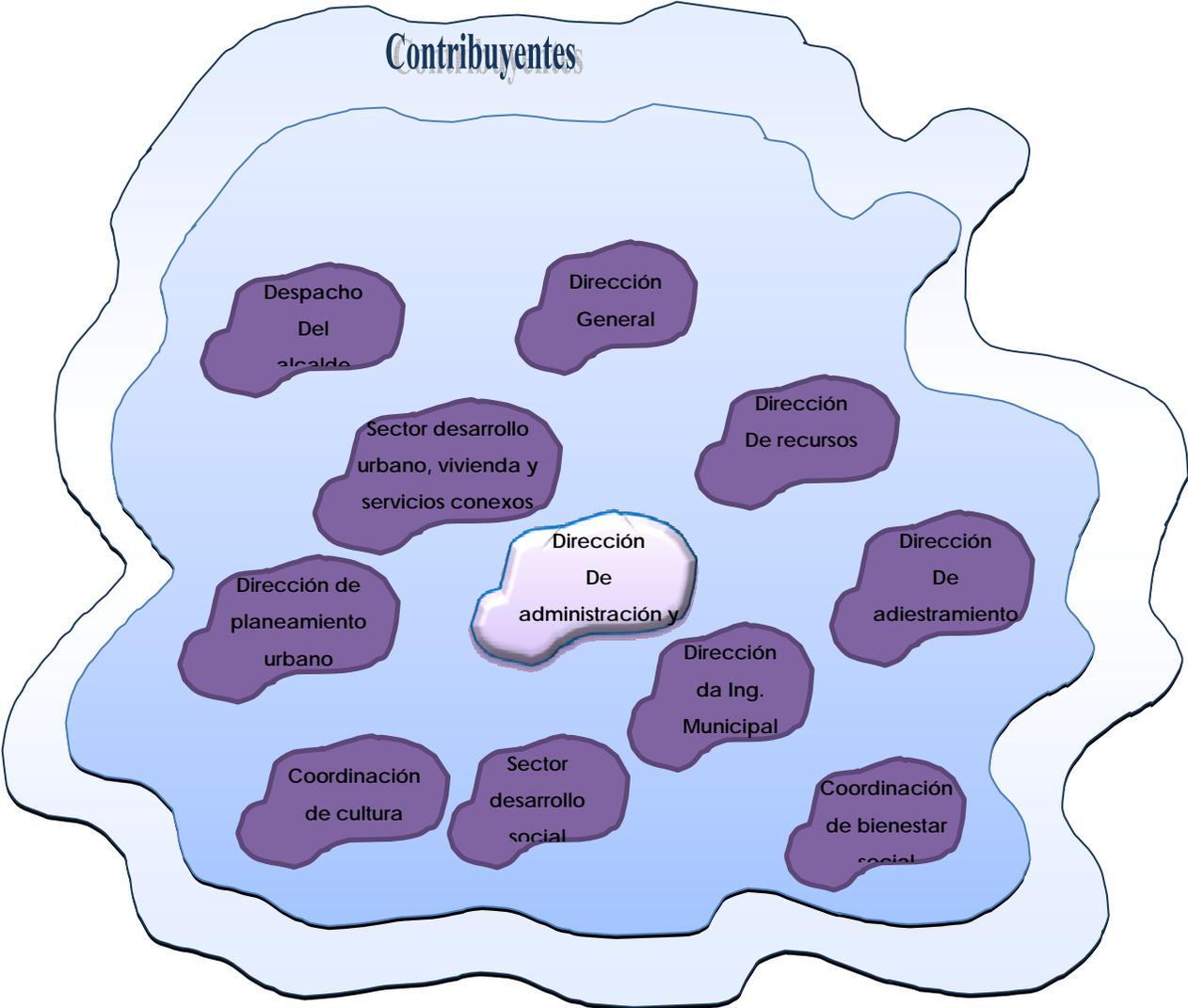


Figura 3.3 Dependencia de la Alcaldía

Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.3 se muestra la dependencia que tiene cada uno de los departamentos que conforman a la Alcaldía. La relación que tienen estos con el departamento en estudio, se debe a que el Alcalde tiene la responsabilidad directa de promover y ejecutar las políticas de gestión administrativa, donde la dirección general vela que esas políticas sean ejecutadas bajo los lineamientos emitidos por el ciudadano Alcalde.

La dirección de recursos humanos garantiza la dotación oportuna de los trabajadores, procesa que los pagos correspondientes con los sueldos y salarios de las personas. Así coordina y supervisa las actividades realizadas por la dirección de contabilidad. Los demás departamentos influyen de forma indirecta porque se encargan de ejecutar las políticas de desarrollo urbano, cultural, municipal entre otras estableciendo así un control de la ordenación de pagos, división de fondos municipales y adquisiciones.

CAPÍTULO 4: REFORMULACIÓN MISIÓN-VISIÓN

En este capítulo se procedió a formular la Misión y Visión del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, las cuales deben especificar de forma clara y precisa lo que es y en lo que se desea convertir la entidad.

4.1 MISIÓN Y VISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” cuenta con una misión la cual ésta definida en el capítulo III, sin embargo, la misión no esta acorde con la realidad de la organización debida que no se realiza lo establecido en ella, por otra parte no cumple con los parámetros establecidos por Strickland.

Para la reformulación de la misión se trabajó en conjunto con el gerente del Departamento y sus empleados, donde se llevó la técnica de mesa redonda en las cuales surgieron una serie de ideas y opiniones tanto del Gerente como su personal para así lograr una idea concreta de lo que se quería representar en la misión. También se tomó como referencia las especificaciones de Strickland Thompsom, en su libro de *Administración Estratégica*; donde menciona como se debe formular una misión; ésta tiene que contestar tres preguntas claves o básicas: “¿Quiénes somos?, ¿Qué

hacemos? Y ¿Hacia donde nos dirigimos?''. En base a esas tres interrogantes se enunció la misión del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” que se muestra a continuación:

“El Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” es el principal centro de información financiera entre la Alcaldía y el administrador de la misma. Su rol principal es registrar todas las operaciones relativas a la contabilidad patrimonial del municipio. Procesa toda la información referente a la entrada y salida de dinero del municipio Urbaneja, teniendo como meta principal consolidarse como una de las secciones modelo en eficiencia, capacidad y labor social”.

Una vez realizada la misión – visión se procedió a verificar que ésta fuera aceptada por la Organización para así observar que cumpliera con los parámetros de la metodología empleada.

A continuación se muestra en la tabla 4.1 validación de las tres preguntas claves extraídas de la misión formulada, verificando así que cumpla con la metodología empleada:

Tabla 4.1. Validación de las Tres Preguntas Básicas según Strickland Thompsom.

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Hacia donde nos dirigimos?
... es el principal centro de información financiera entre la Alcaldía y el administrador de la misma.	...registrar todas las operaciones relativas a la contabilidad patrimonial del municipio. Procesa toda la información referente a la entrada y salida de dinero del municipio Urbaneja...	... consolidarse como una de las secciones modelo en eficiencia, capacidad y labor social.

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5: AUDITORÍA INTERNA

Toda organización, sea pública o privada, presenta fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales. A fin de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades del Departamento de Contabilidad, se llevó a cabo una auditoría interna que consistió en reunir y analizar información importante de la entidad objeto en estudio. Esta evaluación es una herramienta valiosa para mejorar el proceso de comunicación en la organización, puesto a que ayuda tanto al gerente como a sus empleados, a entender como su trabajo afecta a las actividades realizadas en el departamento.

Para llevar a cabo el estudio del ambiente interno se realizaron encuestas tanto al gerente como a los empleados basadas en el modelo de Fred David y cuantificadas por el método de escalamiento tipo Likert de forma tal que pudieran ser identificados las principales variables críticas relacionados con cada uno de los factores claves de gestión, tomando en cuenta las funciones de administración propuestas por Fred David en su libro *Administración Estratégica*, que se estiman de vital importancia en el desempeño de cualquier empresa estos son: planificación, organización, dirección, control y motivación.

Por otra parte, cada encuesta se realizó formulando una serie de preguntas cerradas que estuviesen relacionadas o que reflejaran de alguna forma cada uno de los aspectos mencionados de modo tal que pudieran cuantificarse o medirse utilizando una escala de desempeño. Así es como se planteó una encuesta dirigida al gerente, otra dirigida los empleados y una para los clientes, esta última con el propósito de evaluar como es el servicio y la atención que se ofrece en la empresa. Tomando en consideración los resultados obtenidos en las encuestas se plantearon entonces las debilidades y fortalezas que posee la empresa.

5.1 ÁREAS INTERNAS CLAVES

5.1.1 Área Gerencial

El área gerencial es una de las unidades funcionales más importantes dentro de la organización y básicamente las actividades que la conforman son inherentes al Gerente Administrativo.

La auditoría gerencial pretende evaluar el estado interno de la organización en cuanto a actividades de planificación, organización, motivación, selección de personal y control.

5.1.1.1 Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo, permitiéndole a una organización controlar su futuro, en lugar de limitarse a reaccionar ante las fuerzas y los hechos externos cuando estos se presentan. Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

Después de realizar la encuesta al Gerente del departamento, se constató que el sistema en estudio no cuenta con una planificación estratégica definida que le permita alcanzar las metas propuestas, no se rige por métodos y procesos preestablecidos para la realización de las actividades internas del departamento, sino que se basan en la experiencia y habilidad tanto del Gerente como la de los

empleados para realizar las tareas de manera óptima (Apéndice A., Sección A, Pregunta A.6, A.7). Según el Gerente del departamento los empleados manifestaron que la conocían pero no saben si esta claramente definida; los entrevistados respondieron que el departamento tiene objetivos definidos pero no tienen conocimientos de ellos; por lo tanto nadie garantiza que se cumplan.

Una vez realizada las encuestas éstas arrojaron la información que el departamento funciona correctamente dentro de situaciones normales, es decir, no dispone de un plan de contingencia formalmente definido válido para responder a distintos imprevistos que pudiera afectar el desempeño normal de la empresa, además se constató que el nivel de desempeño del departamento es poco favorable con un valor de 1.63 representado en la escala de likert (Apéndice A.1) a pesar de que el departamento cuenta con una misión y visión establecida, sus objetivos no se dirigen hacia el cumplimiento de las mismas, esto debido a la falta de una planificación donde se establezcan ciertas estrategias que impulsen el logro de los objetivos propuestos.

Las actividades que se desarrollan dentro del departamento no se realizan bajo un cronograma determinado y no poseen una estructura definida de ejecución de las mismas, lo que origina que la participación de los actores del sistema sea en la mayoría de los casos de manera reactiva basándose en la experiencia, sin métodos establecidos.

Todas estas características determinan que la planificación se realiza de forma empírica ya que el desarrollo de todos los procesos inmersos en el sistema en estudio no son mas que el producto del devenir de la cotidianidad de las situaciones y que la toma de decisiones en cada uno de dichos procesos se basa en la EXPERIENCIA que no es sólo "participación personal en situaciones repetibles" (con significado

personal y subjetivo; sino que la experiencia repetida de ciertas situaciones ofrece un criterio (objetivo e impersonal) para conocer las cosas (o las situaciones).

Del análisis anterior se desprende la siguiente variable:

- *Planificación establecida empíricamente.*

5.1.1.2 Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, es decir, está formado por todas aquellas actividades gerenciales incluyen: diseño de la organización, especialización del puesto, descripción del puesto, especificación del trabajo, coordinación, diseño de puestos y análisis de puestos.

Una vez realizada la encuesta se constató que el Departamento de Contabilidad con respecto al diseño de la organización, posee un organigrama formal que explica las dependencias funcionales internas del mismo (Apéndice A, Sección B, Pregunta B.1). Dicho Departamento cuenta con cinco empleados cada uno con un cargo específico de acuerdo a su grado de desempeño y habilidad la cual cumplen con diversas tareas asignadas para cada cargo. El Departamento de Contabilidad cuenta con un Jefe de Contabilidad, un Técnico asistente de contabilidad, dos auxiliares de contabilidad y una secretaria.

El nivel de desempeño de manera general en la organización es favorable con una puntuación de 2,25 arrojado por el modelo de escalamiento de Likert, debido a que posee una estructura organizativa bien establecida y que posee funciones determinadas para cada uno de los actores del sistema, pero por otra parte, no cuenta

con un cronograma de actividades que le permita llevar un seguimiento de todos los procesos y establecer así mismo el grado de efectividad de su labor. Además, debido a que los manuales de procedimiento se encuentran desactualizados puede incurrir que alguna problemática no pueda ser resuelta de forma eficiente.

De igual manera el gerente respondió que existe una descripción de las funciones de cada uno, al igual que un manual de procedimientos (Apéndice A, Sección B, Pregunta B.2 y B.7) en el cual se establecen los parámetros para llevar a cabo cada una de las actividades dentro del Departamento, este manual cuenta con una serie de estándares y lineamientos que sirven de guía en la ejecución de las tareas de la organización para así tener un funcionamiento eficiente, permitiendo que los empleados se rijan por los parámetros allí establecidos, minimizando los errores en el momento de la realización de sus actividades.

Del análisis anterior se desprenden las siguientes variables:

- *Estructura organizativa definida.*
- *Descripción formal de las funciones que cumplen.*
- *Existencia de un manual de procedimientos.*

5.1.1.3 Dirección

Las actividades de integración de personal giran en torno a la administración del personal o de los recursos humanos; incluye actividades como reclutar, seleccionar orientar, capacitar, desarrollar, atender, evaluar, disciplinar y promover a los empleados.

La jefatura afirmó mediante la encuesta que en el Departamento no se lleva a cabo un programa de capacitación ni adiestramiento (Apéndice A, Sección C, Pregunta C.1), es decir, no existen programas que permitan integrar a los nuevos trabajadores al entorno de trabajo, sólo una breve charla acerca de las normas y responsabilidades propias de su cargo con su respectivo recorrido para que se familiarice con el lugar de trabajo.

Cabe destacar que frecuentemente se realizan reuniones entre el Gerente del Departamento y su personal donde el grado de cooperación entre los empleados a la hora de realizar actividades es bueno, ya que estos tienen la disposición para involucrarse en cualquier meta que se les asigne(Apéndice A, Sección C, Pregunta C.4).

Sin embargo, el Gerente no lleva a cabo un seguimiento regular de las actividades desarrolladas por cada uno de los actores del sistema, por lo que el nivel de dirección se puede catalogar como ineficientes.

Dentro de la Dirección se encuentra la Motivación que no es más que el proceso que consiste en influir en alguien con la personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos y estrategias no tienen grandes posibilidades de triunfo si los directivos y empleados no se sienten motivados.

Esta variable es muy importante tomarla en cuenta en la gestión organizacional de la empresa, ya que los empleados son los que hacen posible el buen funcionamiento de la misma. Si el personal de una empresa recibe estímulos continuos sobre el trabajo que realiza, entonces éste trabajará de manera más eficaz. Por lo tanto, es necesario motivar al recurso humano, ya sea impulsando su desarrollo personal a través de cursos y adiestramiento que le permitan ampliar sus conocimientos y maximizar sus aptitudes y habilidades mediante bonificaciones u

otro tipo de beneficio dentro de la empresa. A pesar del bajo incentivo existente dentro del Departamento para cada uno de los empleados estos poseen una buena comunicación entre si lo que hace posible el desarrollo de sus actividades (Apéndice A, Sección C, Pregunta C.4).

Otro factor determinante en la motivación de los empleados para su desempeño es el ambiente físico, este debe contar con las condiciones idóneas, entre ellas se encuentran infraestructura, ambientación, iluminación, ventilación, etc. En el departamento en estudio se pudo verificar a través de la observación directa que no posee la capacidad necesaria para albergar al número de empleados que allí se encuentran, así como también la existencia de mobiliarios que dificultan el tránsito de los empleados en tan disminuido espacio.

En el Departamento la motivación que se le brinda es parcial, debido a que su labor e iniciativa son reconocidas pero a su vez, no hay algún tipo de recompensa por la actividad destacada, además su sueldo no esta acorde con sus obligaciones (Apéndice A, Sección C, Pregunta C.1).

Todo esto indica un desempeño desfavorable en la organización del departamento, gracias a una mala administración del recurso humano y a la inexistencia de capacitación del personal.

El nivel de desempeño es poco favorable con un valor de 1,4 en el modelo de escalamiento de Likert ya que las actividades que se despliegan dentro de la Dirección se realizan de forma muy operante o simplemente no se realizan, es decir, no existe un seguimiento de los procesos realizados ni un indicador que permita medir el grado de efectividad que tiene cada uno de los miembros del sistema, además el nivel de motivación es mínimo debido a que no se fomenta el desarrollo de actividades que permitan a los empleados mejorar sus capacidades y adquirir nuevos

conocimientos que a largo plazo servirán de herramientas en la ejecución de su trabajo, así mismo no se les brinda ningún tipo de recompensa cuando su labor supera las expectativas esperadas.

A continuación se enuncian las variables contables:

- *Ausencia de mecanismos de recompensas que incentiven al personal.*
- *Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal.*
- *Alto nivel de cooperación en el Departamento.*
- *Buena comunicación entre los empleados.*
- *Bajo nivel de motivación entre los empleados.*

5.1.1.4 Control

El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales que pretendan que los resultados reales sean consientes con los resultados proyectados. El control contiene los siguientes elementos básicos:

- 1) Establecer estándares de desempeño.
- 2) Medir los resultados presentes.
- 3) Comparar estos resultados con las normas establecidas.
- 4) Tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones

Según los resultados de la encuesta realizada al gerente del Departamento, se obtuvo un nivel de desempeño de 1,5 en el modelo de escalamiento de Likert colocando el Departamento en una situación poco favorable. Este Departamento no cuenta con mecanismos que permitan definir, divulgar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos (Apéndice A, Sección D, Pregunta D.1). Pese a que

existen unas metas que se deben cumplir y que se fijan en torno a distintos periodos (meses, trimestres, semestres, años) y que varían según distintas circunstancias internas de la empresa. No se lleva un seguimiento continuo de la práctica realizada por los actores del sistema, ni existen estándares de desempeño que sirvan de guía a los elementos internos del departamento modificar ciertas conductas o la ejecución de ciertas actividades que permita incrementar los niveles de eficiencia en la ejecución de los procesos.

A pesar de esta falta de control de los procesos internos realizados dentro del Departamento, los empleados se encuentran plenamente identificados con su trabajo y poseen un alto grado de responsabilidad, lo que influye positivamente en su labor, principalmente en la puntualidad para la llegada al sitio laboral que se evidencia a diario en cada uno de ellos (Apéndice A, Sección D, Pregunta D.6).

Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- *Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa*
- *Puntualidad de los empleados en el Trabajo*

5.1.2 Área financiera

Esta área de la empresa está representada por las fuerzas y debilidades financieras que posee la entidad, en este sentido se evalúan las necesidades y requerimientos a nivel de finanzas por parte de la organización, tomando aspectos como: el capital, sus activos, sus pasivos y todo aquello relacionado con la contabilidad de la organización. En este caso se realizó una encuesta formal a la jefatura de la organización, la cual

sirvió como base para indagar en los fundamentos de la misma y así poder identificar las fortalezas y debilidades de la misma con respecto a esta área.

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición de la empresa. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

Como se ha venido acotando el Departamento de Contabilidad no maneja recursos financieros directos, ya que se encuentra en una entidad que depende netamente del Gobierno Nacional, por lo tanto, no cuentan con una entrada directa para cubrir con sus necesidades, debido a que los recursos consignados por el Ejecutivo Nacional no llegan directamente Al departamento ya que son recibidos por el despacho del Alcalde luego se le asigna una cantidad al Departamento de Administración Tributaria quien se encarga de distribuir los recursos a diferentes entes suscritos a la misma, por lo que no todos los proyectos planteados son aprobados, reduciendo así el presupuesto total asignado.

En la Alcaldía del Municipio Urbaneja el plan presupuestario se formula anualmente, por lo que en el Departamento de Contabilidad se recibe la asignación presupuestaria cada año.

Con respecto a los gastos de cancelación de sueldos, bonos, vacaciones así como prestaciones y jubilaciones, también quedan fuera del alcance del Departamento.

Cabe destacar que muchas de las deficiencias y limitaciones que tiene el departamento se deben al poco presupuesto que se le asigna.

A continuación se enuncia la variable crítica encontrada:

- *No dispone de mecanismos de financiamiento directo.*

5.1.3 Área de Producción/Operaciones

El Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Urbaneja está conformado por 3 Auxiliares de Estadística, 1 Coordinador de Sección, 1 Secretario Administrativo quienes están encargados de materializar y ejecutar los planes emanados por la dirección general de la empresa. En la auditoría que se efectuó en esta área se evaluaron los aspectos de calidad y fuerza de trabajo. Esta se realizó aplicando entrevistas no estructuradas y observación directa a los empleados que integran este Departamento. Cabe destacar que durante la realización de las mismas en los empleados se evidenció por observación directa el alto nivel de instrucción académica que estos poseen. De esto se afirman muchas de las ventajas que actualmente existen en la empresa. Al evaluar las funciones administrativas de la empresa se obtuvo los resultados de cada uno de los aspectos estudiados (calidad y fuerza de trabajo.).

5.1.3.1 Fuerza de Trabajo

Cuando se habla de fuerza de trabajo se refiere a la administración de los diferentes empleados que laboran en una organización. Las decisiones específicas incluyen: Diseño de puestos, medición del trabajo, normas laborales y técnicas de motivación.

A través de las distintas entrevistas realizadas dentro de la Alcaldía del Municipio Urbaneja arrojó como resultado que la cantidad de personal es insuficiente

para cubrir con las necesidades de la entidad, especialmente para el Departamento de Contabilidad, ya que las funciones y responsabilidades que les asignan a cada empleado superan el tiempo que cada uno posee para la realización de las mismas. Además las condiciones ambientales no son las más favorables para el cumplimiento de sus labores originando así una desmotivación a los empleados (Apendice B, Seccion C, PreguntaC.1 y C.2)

Todo esto provoca una inadecuada distribución en las cargas de trabajo y hace que el proceso de datos sea más lento, además produce una ineficacia en la realización de los procesos del departamento, así como también un bajo rendimiento por parte de los empleados.

Debido a que existe un déficit de recurso humano dentro del departamento se da el caso en el que los empleados realizan funciones que no forman parte de su perfil profesional por lo tanto origina que dichas tareas no sean realizadas de la forma mas optima (Apéndice B, Sección D. Pregunta D.1) .

A continuación se enuncian las variables encontradas:

- *Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo.*
- *Números de empleados insuficientes.*

5.1.3.2 Calidad.

El Departamento de Contabilidad ofrece un servicio basado en el compromiso y dedicación de sus trabajadores hacia todos los usuarios que necesitan de su asistencia. Cada día la cantidad de información aumenta y se hace más difícil para el área de

estadística recopilar información y arrojar resultados objetivos. No cuenta con un Sistema de Información Automatizado Contable.

La calidad del servicio en ocasiones se ve disminuida por diversos factores entre los cuales destaca el insuficiente presupuesto financiero asignado y la falta de incremento de la fuerza laboral. Lo que en muchas ocasiones puede provocar retardos para realizar las actividades que se efectúan en el Departamento, por observación directa se pudo notar mientras se realizaba la entrevista que al momento de tener los reportes financieros a tiempo o en el periodo estipulado por el Gerente estas labores no se encontraban realizadas, por lo tanto tenían que dejar de hacer las actividades de ese momento para poder cumplir con otras.

Mediante entrevistas y observación directa se pudo conocer que el manejo de la información se hace de forma manual, produciendo retardos en los procesos del departamento, también ocurre extravío de información necesaria para la ejecución de algún proyecto (Apéndice B, Sección D, Pregunta D.5).

A continuación se enuncia la variable encontrada:

- *Retardos en los tiempos de respuesta.*

5.1.4 Área de Sistemas de Información Computarizada

En toda organización siempre se debe evidenciar los factores más importantes sobre el desarrollo tecnológico de la misma, es decir, él como la corporación aprovecha los recursos tecnológicos que posee para su progreso y eficiencia al momento de realizar sus labores. En el Departamento de Contabilidad se cuenta con factores importantes que se pudieron destacar al momento de realizar las encuestas a los directivos de la

organización, ellos se justificaron y demostraron que la empresa no posee equipos tecnológicos que ayudan al desarrollo eficaz de sus operaciones, debido a que el trabajo se realiza de forma manual o con unas maquinas de escribir tal sea el caso.

Como las organizaciones hoy en día cada vez son más complejas, descentralizadas y extendidas globalmente, la función de los sistemas de información computarizados tienen cada vez mayor importancia dentro de las empresas, uno de ellos son los sistemas automatizados, el cual permite que las empresas lleguen a la base de información de los miembros de la misma. Luego de observaciones directas se pudo constatar que todas las actividades se realizan de forma manual ya que no se cuentan con equipos computacionales necesarios; igualmente no posee un sistema de información que permita procesar y buscar información relacionada con los usuarios que allí acuden; de igual manera el personal opinó que los equipos de archivos son insuficientes para la gran cantidad de información que tienen con respecto a sus usuarios, lo que lleva a un colapso en esa área, además es un espacio muy reducido para el resguardo de los mismos (Apéndice B, Sección D, Pregunta D.2,D.3 y D.4).

Se observó que existen graves deficiencias a nivel tecnológico ya que el manejo de mucha de la documentación se realiza de forma manual. Esta es una gran desventaja para el departamento ya que se producen retrasos en la formalización de ciertos procesos, procesamiento de información contable, y en el peor de los casos extravío de información valiosa para el desarrollo de las actividades.

Del análisis antes mencionado se enfocan los siguientes factores:

- *Deficiencia de un Sistema de Información Contable.*
- *Insuficiente equipos de archivos*

5.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS

Una vez realizada la auditoría se dedico a estudiar cada variable por separado para así poder identificar cuáles eran debilidades y cuáles eran amenazas, para posteriormente realizar una serie de pasos que ayuden a la organización a encontrarse en un entorno interno más amigable.

Fortalezas:

- 1. Estructura Organizativa Definida:** Ya que posee un organigrama formal que explica las dependencias funcionales internas del Departamento.
- 2. Existencia de un manual de procedimiento:** Que se utiliza para instruir al nuevo personal, así como solventar cualquier duda sobre algún procedimiento o actividad a seguir.
- 3. Descripción formal de las funciones que cumplen:** Dicho Departamento cuenta con cinco empleados cada uno con un cargo específico de acuerdo a su grado de desempeño y habilidad la cual cumplen con diversas tareas asignadas para cada cargo.
- 4. Buena comunicación entre los empleados:** A pesar de que no hay incentivos que lo motiven en la realización de sus tareas dentro del Departamento.
- 5. Alto nivel de cooperación en el Departamento:** Debido a esto es que se llevan a cabo las actividades a realizar en el Departamento.

- 6. Puntualidad de los empleados en el trabajo:** Este factor hace posible que los empleados en la mayoría de los casos puedan culminar sus labores sin retraso.

Debilidades:

- 1. Planificación establecida empíricamente.:** A pesar de poseer una misión y objetivos establecidos, algunos de estos no se cumplen ya que no existen estrategias formalmente definidas que ayuden alcanzar las metas propuestas.
- 2. Número de empleados insuficiente:** El número de empleados no es el adecuado para cumplir con las funciones que se le encomiendan; lo que se traduce en cargas de trabajo excesivas y que no corresponden con su obligación.
- 3. Deficiencia del Sistema de Información Contable.** Es evidente que muchos centro asistenciales públicos no cuentan con equipos de computación ni un sistema de automatización para facilitar todo tipo de proceso manual, y en ciertos casos si cuentan, sin embargo los mismos presentan muchas deficiencias.
- 4. Ausencia de Mecanismos de Recompensas:** Ya que es un importante incentivo que lleva a obtener mejores resultados en el rendimiento laboral.
- 5. Insuficiente Equipos de Archivo:** Con el pasar del tiempo la cantidad de archivo se ha hecho insuficiente para la gran cantidad de documentos, lo que esta llevando al colapso.

- 6. Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo:** Debido a que el personal es insuficiente en el departamento y otros deben suplir las actividades generando una recarga laboral.
- 7. No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos:** No hay un mecanismo para recibir recursos en forma directa para la Unidad que puedan ser utilizados para acondicionar el Departamento.
- 8. Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal:** No se lleva a cabo un seguimiento a las tareas realizadas los empleados.
- 9. Bajo nivel de motivación entre los empleados:** no existe ningún tipo de incentivo ni mecanismo de recompensa que impulse al empleado a desarrollar al máximo sus capacidades para laborar de una manera más eficiente.
- 10. Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa:** Es evidente la ausencia de recompensas, pero a pesar de esto el personal tiene buena cooperación en le Departamento.
- 11. Retardos en los tiempos de respuesta:** No existe una entrega a tiempo de las actividades realizadas debido a que no tiene una carga de trabajo bien distribuida.

5.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural es una herramienta que se utiliza para buscar las relaciones directas entre las variables críticas; para la relación de este análisis se contó con la

opinión del departamento de estudio, para determinar la influencia de cada debilidad y fortaleza.

La construcción de la matriz de análisis estructural se logra a partir de las variables críticas encontradas (Fortalezas y Debilidades). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada variable, donde 1 significa una INFLUENCIA REAL y 0 una INFLUENCIA NULA. Con esta matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes. (Tabla 6.1).

Las sumatorias de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así *“Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa”* cuyo índice de independencia es igual a 9, lo que señala que esta variable es influida significativamente por las demás variables internas estudiadas.

Los cálculos de índice y motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las siguientes formulas:

$$\bullet \quad IM = \left(\frac{Mi}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.1})$$

IM= Índice de Motricidad.

Mi= Motricidad Total de la variable i.

MT= Motricidad Total General.

$$\bullet ID = \left(\frac{Di}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 5.2})$$

ID= Índice de Independencia.

Di= Dependencia Total de la Variable i.

DT= Dependencia Total Genera

Tabla 5.1 Matriz del Análisis Estructural para la Auditoría Interna

Variables		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Motricidad Total
1	Planificación establecida empíricamente.		0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	5
2	Estructura Organizativa Definida	0		1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	6
3	Existencia de un Manual de Procedimiento	1	1		1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	8
4	Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal.	1	1	1		0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	6
5	Bajo nivel de motivación entre los empleados.	0	1	0	0		1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Ausencia de mecanismos de recompensas que incentiven al personal	0	1	0	1	1		1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	7
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0	0	1	1	1	0		0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	6
8	No dispone de mecanismos de financiamiento directo	0	0	0	1	0	1	1		0	1	0	1	1	0	0	0	0	6
9	Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo.	0	0	0	0	1	0	1	0		1	1	1	0	0	0	0	0	5
10	Números de empleados insuficientes	0	0	0	0	0	0	0	1	1		1	1	0	1	0	0	0	5
11	Retardos en los tiempos de respuesta.	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1		1	1	0	1	0	0	9

12	Deficiencia de un Sistema de Información Contable	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
13	Insuficiente equipos de archivos	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4
14	Descripción formal de las funciones que cumplen.	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	4
15	Buena comunicación entre los empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2
16	Alto nivel de cooperación entre los empleados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	3
17	Puntualidad de los empleados en el trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3
Dependencia Total		2	5	3	7	4	3	9	3	8	5	8	8	4	8	4	4	1	86

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 5.2 se puede observar la dependencia de cada variable con sus respectivos porcentajes derivados de la tabla 5.1.

Tabla 5.2. Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica.

	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Planificación establecida empíricamente.	5	5,81	2	2,32
2	Estructura Organizativa Definida	6	6,97	5	5,81
3	Existencia de un Manual de Procedimiento	8	9,30	3	3,48
4	Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal.	6	6,96	7	8,13
5	Bajo nivel de motivación entre los empleados.	4	4,65	4	4,65
6	Ausencia de mecanismos de recompensas que incentiven al personal	7	8,13	3	3,48
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	6	6,96	9	10,46
8	No dispone de mecanismos de financiamiento directo	6	6,96	3	3,48

	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
9	Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo.	5	5,81	8	9,30
10	Números de empleados insuficientes	5	5,81	5	5,81
11	Retardos en los tiempos de respuesta.	9	10,46	8	9,30
12	Deficiencia de un Sistema de Información Contable	2	2,32	8	9,30
13	Insuficiente equipos de archivos	4	4,65	4	4,65
14	Descripción formal de las funciones que cumplen.	4	4,65	8	9,30
15	Buena comunicación entre los empleados	2	2,32	4	4,65
16	Alto nivel de cooperación entre los empleados	3	3,48	4	4,65
17	Puntualidad de los empleados en el trabajo	3	3,48	1	1,16
	Total	86	100	86	100

Fuente: Elaboración Propia

La relación entre el índice de motricidad y el de dependencia puede ser estudiado e ubicando ambos factores en un plano cartesiano; para lograr establecer las distintas variables en el eje cartesiano, se toma el promedio de cada una por índice, (100/17variables) 5,88%.

5.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFI

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los valores internos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. (Tabla 5.3).

Este método consiste en los siguientes pasos:

- 1) Tomar las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas en la zona de poder, de conflicto, autónomas y de salida.
- 2) Aplicar la ecuación del valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPE = \%M + \left(\frac{1}{\%D} \right) ; \text{ Si } D > 0. \quad (\text{Ecuación 5.3})$$

- 3) Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$FPE = VPE * \left(\frac{100}{TVP} \right) \quad (\text{Ecuación 5.4}) \qquad PE = \frac{FPE}{100} \quad (\text{Ecuación 5.5})$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los Valores Ponderados.

VPE= Valor ponderado Externo.

FPE= Factor Ponderado Externo.

PE= Ponderación Externa.

Tabla 5.3. Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Nº	Variables	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Planificación establecida empíricamente.	5,81	2,32	6,2410	6,0752	0,06
2	Estructura Organizativa Definida	6,97	5,81	7,1421	6,9524	0,07

Nº	Variables	%M	%D	VPE	FPE	PE
3	Existencia de un Manual de Procedimiento	9,30	3,48	9,5873	9,3327	0,09
4	Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal.	6,96	8,13	7,0830	6,8949	0,07
5	Bajo nivel de motivación entre los empleados.	4,65	4,65	4,8650	4,7358	0,05
6	Ausencia de mecanismos de recompensas que incentiven al personal	8,13	3,48	8,4173	8,1937	0,08
7	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	6,96	10,46	7,0556	6,8682	0,07
8	No dispone de mecanismos de financiamiento directo	6,96	3,48	7,2473	7,0548	0,07
9	Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo.	5,81	9,30	5,9175	5,7603	0,06
10	Números de empleados insuficientes	5,81	5,81	5,9821	5,8232	0,06
11	Retardos en los tiempos de respuesta.	10,46	9,30	10,5675	10,2869	0,10
12	Deficiencia de un Sistema de Información Contable	2,32	9,30	2,4275	2,3630	0,02
13	Insuficiente equipos de archivos	4,65	4,65	4,8650	4,7358	0,05
14	Descripción formal de las funciones que cumplen.	4,65	9,30	4,7575	4,6311	0,05
15	Buena comunicación entre los empleados	2,32	4,65	2,5350	2,4676	0,03
16	Alto nivel de cooperación entre los empleados	3,48	4,65	3,6950	3,5968	0,04
17	Puntualidad de los empleados en el trabajo	3,48	1,16	4,3420	4,2267	0,04
	Dependencia Total	100	100	102,7277	100	1

Fuente: Elaboración Propia

5.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO (EFI)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación de factor interno tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado. Esto nos permite dilucidar como se encuentra el departamento de contabilidad en el ámbito externo.

Para la evaluación de factores internos del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” se consultó con la asistente del mismo, a través de una entrevista no estructurada, sobre la calificación que tendría cada variable en la matriz EFI, según la importancia que tienen estas variables para el logro de una gestión exitosa para el departamento se estableció calificaciones mostradas en la tabla 5.4.

Tabla 5.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos del Departamento de Contabilidad.

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	Estructura Organizativa Definida	0,07	3	0,21
2	Existencia de un manual de procedimiento	0,09	4	0,36
3	Descripción formal de las funciones que cumplen	0,05	4	0,2
4	Buena comunicación entre los empleados	0,03	3	0,09
5	Alto nivel de cooperación en el Departamento	0,04	4	0,16

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
6	Puntualidad de los empleados en le trabajo	0,04	3	0,12
Debilidades				
7	Planificación establecida empíricamente	0,06	1	0,06
8	Número de empleados insuficientes	0,06	2	0,12
9	Deficiencia del Sistema de Información Contable	0,02	1	0,02
10	Ausencia de Mecanismos de Recompensas que incentiven al personal	0,08	2	0,16
11	Insuficiente Equipos de Archivo	0,05	1	0,05
12	Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo	0,06	2	0,12
13	Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,07	2	0,14
14	No Dispone De Mecanismo de Financiamiento Directo	0,07	1	0,07
15	Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal	0,07	2	0,14
16	Bajo nivel de motivación	0,05	2	0,10
17	Retardos en los tiempos de respuestas	0,10	1	0,10
	Total	1,00		2,22
1. Debilidad Mayor. 2. Debilidad Menor. 3. Fortaleza Menor. 4. Fortaleza Mayor.				

Fuente: Elaboración Propia.

El total ponderado de 2,22 arrojado por la matriz EFI muestra que el departamento de contabilidad esta por debajo del valor promedio ponderado 2.5, de una posición estratégica normal, lo que indica, los esfuerzos para contrarrestar las debilidades y aprovechar las fortalezas deben acentuarse para poder responder de manera apropiada al entorno interno; ya que posee debilidades muy marcadas y fortalezas que no están capitalizando.

En la matriz EFI se puede observar que el Departamento presenta mas debilidades que fortalezas, pero el hecho de que las debilidades representan en porcentaje las de mayor peso, ya que las once (11) debilidades existentes poseen el 69% de la ponderación, indica que actualmente el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía “Lic. Diego Bautista Urbaneja” posee debilidades importantes que contrarresta su buen funcionamiento, por lo que se hace necesario que se utilicen las fortalezas con las que cuentan a fin de aprovechar las oportunidades que le puede brindar el entorno y contrarrestar o eliminar así las debilidades existentes.

Es importante señalar que la variable interna con el mayor peso corresponde “*Retardos en los tiempos de respuestas*” con 0,10, a la cual se le asignó una calificación de 1, destacándose de esta manera como una debilidad mayor, por ende, el Departamento de Contabilidad debe centrar sus esfuerzos en implementar una planificación que le permita alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Otro factor relevante es “*Ausencia de Mecanismos de Recompensas que incentiven al personal*” con una ponderación de 0,08 y una calificación de 2, por lo que indica que el Departamento debe implementar sistemas de recompensas a fin de mejorar las actividades que allí se laboran, ya que los empleados realizarían su trabajo con entusiasmo.

Por otra parte, cabe señalar que el peso de las fortalezas con que cuenta el Departamento no es suficiente para contrarrestar la situación de debilidad que se encontró en esta auditoría, reflejando de esta manera de que el Departamento en estudio no es una entidad poseedora de una fuerte posición interna, debido a que no han sabido darle valor o la importancia que requieren los factores que le pueden impulsar a lograr el éxito general. Todo esto ha contribuido a que la calificación ponderada el departamento este por debajo del promedio normal. No existen estrategias que conduzcan al correcto funcionamiento del Departamento, que permitan beneficiarse de las fortalezas y reducir el impacto de las debilidades.

CAPÍTULO 6: AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa en el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, fue realizada con el propósito de identificar todos aquellos factores externos que afectan de manera positiva (oportunidades) o negativa (amenazas) el funcionamiento del Departamento, permitiéndole así formular estrategias que aprovechen dichas oportunidades y reduzcan al mínimo el impacto de las amenazas potenciales.

Los factores externos que afectan al Departamento de Contabilidad se identificaron de acuerdo a las categorías de fuerzas externas claves propuestas por Fred David en su libro “*Conceptos de la Administración Estratégica*”: Fuerzas económicas, sociales, demográficas y ambientales, políticas, gubernamentales y legales, Fuerzas tecnológicas, las cuales aportan una visión mucho más amplia de la posición externa de la empresa.

Para realizar la auditoría externa del Departamento de Contabilidad, se contó con la participación y la colaboración de la gran mayoría de los empleados que allí laboran así como también de fuentes secundarias como el Internet.

6.1 FACTORES EXTERNOS CLAVES

6.1.1 Factores Económicos

Existen diversos factores económicos que vislumbran la situación económica en Venezuela, que inciden directamente y que suelen representar oportunidades y amenazas para el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, tales como: producto interno bruto, inflación, control cambiario, déficit presupuestario, entre otros.

Para abril del 2009, se viene desplegando una crisis financiera global, que ha afectado a bancos de inversión y empresas de todo el mundo.

Como consecuencia de esta crisis, se ha visto diariamente violentas subidas y bajadas de las principales bolsas de valores del mundo, quiebras de bancos gigantescos, despidos masivos, caída de los precios de las materias primas y diversas iniciativas para "rescatar" empresas y mercados de todo el mundo.

En medio de esta situación mundial, el gobierno insiste en que el país está "blindado" ante la crisis, y que puede sostenerse ante cualquier caída del precio del petróleo. Sin embargo, el Banco Central de Venezuela insiste en que si afectará de manera importante a las finanzas del país, y que debieran tomarse medidas urgentes más allá de pedir austeridad.

Para el año 2009 las previsiones presupuestarias de Venezuela sufrirán un déficit aún no cuantificado oficialmente por la caída de sus exportaciones petroleras. El Ministerio del Poder Popular de Energía y Petróleo afirmó que para la última

semana del mes de mayo (2009) el ingreso petrolero fue calculado con un precio de exportación de 53,15 dólares el barril mientras que en el mercado se cotiza a unos 46 dólares, lo que afectado considerablemente a las entidades públicas, debido a que los fondos destinados no abarcan en su totalidad la ejecución de los proyectos planificados por las mismas.

El precio promedio del petróleo venezolano en lo que va del año se situó así en un poco mas de la mitad de los 86,81 dólares registrados el año pasado. Debido a la caída de los precios, desde los casi 130 dólares el barril que llegó a registrar a mediados del año pasado, la estatal Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) ha reducido en un 40 por ciento su plan de inversiones para este año y lo llevó a 12.000 millones de dólares, no obstante, se encuentra por encima de 40 dólares por barril que el Gobierno presidencial ha previsto que promediará este año, según un reciente cambio en el cálculo del presupuesto fiscal, que inicialmente se basó en un promedio de venta de 60 dólares.

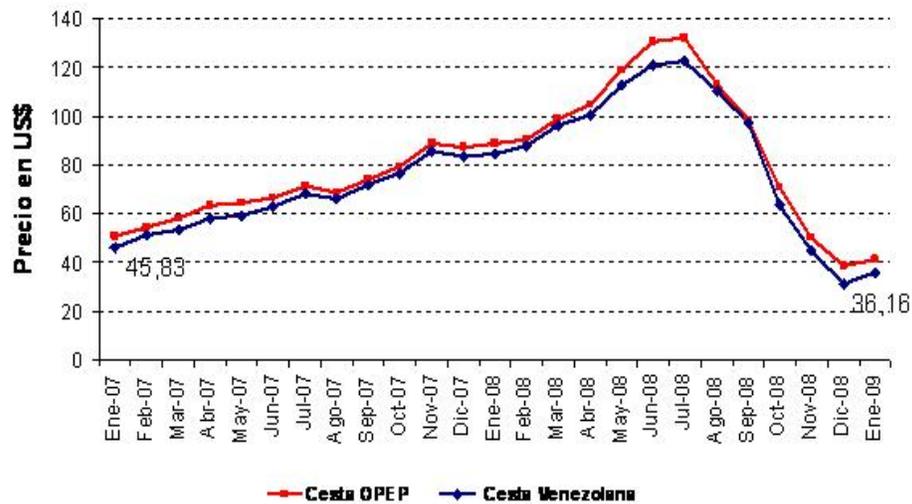


Figura 6.1. Variación de la caída del precio del petróleo.

Fuente: Ministerio de de Infraestructura y Mina

En vista de la actual situación económica en la que se encuentra el país, por la caída del precio del petróleo, las entidades públicas e interdependientes del estado se han visto afectadas por la deficiencia de presupuestos, lo que trajo como consecuencia la ineficiencia en el funcionamiento de dichas entidades. La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” no se escapa de esta situación, ya que esta afecta de manera muy significativa la productividad y el desempeño de la alcaldía. El director del ayuntamiento de Lechería, indicó que se dejará de percibir 9% del total del presupuesto que habían presentado, es decir, 4.4 millones de bolívares fuertes. Además especificó que equiparán los gastos de funcionamiento con los de obras, y se preservará la inversión proyectada para seguridad. Añadió que aún estudian las variaciones presupuestarias.

Según el gobierno venezolano se ha venido realizando el trabajo de reingeniería económica para evitar que la inflación, siga aumentando dentro de la economía. La inflación es uno de los problemas económicos más graves; el Banco Central de Venezuela informó que para el mes de febrero es de 3,6% y para enero era de 2,3%, cerrando para el mes de diciembre del año 2008 con 2,6%, para el 2007 fue de 22,5. El Departamento de Contabilidad de la alcaldía del municipio turístico el morro se ve afectada directamente por la inflación, debido a que el presupuesto que recibe anualmente por el gobierno nacional es influenciado por la misma ya que tendería a disminuir el rubro establecido para la realización de proyectos y planes determinados para ese año.

El 5 de febrero del año 2003 el gobierno decretó un nuevo control de cambios. Desde aquella época, y hasta nuevo aviso el Banco Central de Venezuela y el Ministerio de Finanzas, restringió la cantidad de divisas preferenciales que se pueden adquirir en un año en curso, disminuyéndolas para principios del 2009 de 5000\$ anuales a la cantidad de 2500\$, al mismo tiempo reduciendo el cupo de divisas para compras electrónicas de 3000\$ a 400\$ anuales. Para el sistema en estudio el control

de divisas afecta considerablemente la libertad de las transacciones internacionales, ya que se presentan restricciones en cuanto a la adquisición de equipos y herramientas especializadas o necesarias para el cumplimiento de las obras establecidas por la entidad.

Por otra parte, la Comisión de Administración de Divisas no ha cancelado la totalidad de la deuda que mantenía desde diciembre con diversas instituciones financieras. Estas deudas correspondiente al pago de divisas de los consumos efectuados por los tarjetahabientes en el exterior; hay que recordar que miles de viajeros se vieron perjudicados cuando se les restringió el uso de sus tarjetas de crédito en el exterior desde diciembre. Estos afectados padecieron daños irreversibles, pues se les perjudicó en el legítimo derecho que tienen de efectuar un viaje y utilizar el cupo que les correspondía. Cuando una tarjeta es pasada por un punto de venta en el exterior, el franquiciante le liquida el monto y el banco tiene 48 horas para reintegrarle el dinero. En situaciones de operatividad normal, en 48 horas más, Cadivi liquida ese mismo monto en el Banco Central de Venezuela para que los bancos puedan retirarlo. En diciembre, Cadivi no canceló en 48 horas como acostumbraba y los retrasos llegaron a ser de más de 15 días, apunta el presidente de Arauco.

Este control cambiario afecta de forma directa al sector público y privado porque a la hora de encontrarse en la necesidad de adquirir algún tipo de equipo o insumo fuera del país tienen que enfrentar una burocracia que va retardar el tiempo de respuesta de su operación.

Según un reporte de Veneconomía (2008) la “Política Económica” del Gobierno, no sólo se sustenta en el gasto, sino que tiende a ser un gasto cada vez mayor. Debido a su incapacidad para satisfacer las crecientes necesidades de la población en materia de trabajo, vivienda, salud, seguridad y educación, al gobierno

no le queda otra alternativa que otorgar mas y mas dádivas y subsidios, como vías de compensación.

Un indicio de que se sigue aumentando el gasto, se percibe en las frecuentes solicitudes de créditos adicionales que en otros gobiernos no se realizaban sino hasta muy avanzados el año. Sin embargo la Asamblea Nacional ratifica que ha autorizado durante este año 2009, 160 créditos adicionales por un monto de 54,3 millardos de bolívares fuertes, con los cuales incrementó el presupuesto de gasto de la nación en 2008 de 137,5 millardos a 191,8 millardos de bolívares fuertes. Las operaciones extraordinarias aprobadas durante este año por la Comisión de Finanzas aumentaron 106,4% en comparación con el monto autorizado en 2007, cuando finalizó en 26,3 millardos de bolívares fuertes en 122 créditos adicionales.

El problema con todo esto es que el gobierno esta abriendo un déficit fiscal en un momento cuando no se dispone de los recursos para cubrirlos. Otro indicio del mismo es que Venezuela se encuentra en los nuevos endeudamientos en que el gobierno actual ha sometido al país.

Todo esto sugiere que Venezuela esta a las puertas de una crisis fiscal, la cual en opinión de Veneconomía terminará al igual que en crisis anteriores: en una maxidevaluación. El gran perdedor será el consumidor venezolano, que pagara más por menos.

Del análisis anterior se desprenden las siguientes variables:

- *Caída del precio del petróleo.*
- *Reducción de Presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías.*
- *Alta tasa de inflación.*

- *Control Cambiario de divisas.*
- *Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal.*

6.1.2 Factores Tecnológicos

El complejo mundo empresarial, caracterizado por una serie de cambios de diversa índole, produce transformaciones en la concepción de los negocios, con el fin de que éstos puedan adaptarse o adecuarse, para enfrentar con éxito los desafíos que impone el entorno globalizado y la búsqueda de posiciones competitivas en el mercado. En este sentido, señalan Cohen y Asín que las telecomunicaciones juegan un papel fundamental para los negocios de la “Era de la Información”, incrementando la eficiencia empresarial, mediante el perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación en la organización y la facilidad para la distribución de la información en la empresa. Asimismo, señalan Hammer y Champy que “el poder real de la tecnología no está en que pueda hacer funcionar mejor los viejos procesos, sino, en que le permita a las organizaciones romper las reglas y crear nuevas maneras de trabajar, es decir, rediseñar”.

El rápido avance de las tecnologías de información ha permitido el desarrollo de sistemas que proporcionan una serie de ventajas para las empresas, entre ellas mayor facilidad y velocidad para el procesamiento y difusión de la información. Sin embargo, es conveniente aclarar que no todas las empresas cuentan con sistemas de información automatizados, principalmente las pequeñas y medianas. En el caso venezolano, aún subsisten organizaciones con procesos manuales; otras se han visto en la necesidad de implementar sistemas de información (SI) después de haber sido sancionadas por diversos organismos reguladores, y en algunos casos, sólo tienen SI para cumplir con requisitos legales, pero no han vislumbrado la potencialidad que tienen los SI y las tecnologías de información competitivas (TI).

Hoy en día, los líderes de las organizaciones deben procurar una adecuada articulación entre los Sistemas de Información, las Tecnologías de Información disponibles y las estrategias empresariales, ya que al contar con sistemas apoyados en TI que suministren información veraz, pertinente y oportuna, estarán en mejores condiciones para responder los desafíos de un mercado globalizado y tomar decisiones adecuadas, lo cual proporcionaría a las empresas una ventaja sobre sus competidores. Al respecto, señala O'Brien (2001:545-546) que los sistemas de información, mediante el uso de las tecnologías de información y comunicaciones, pueden ayudar a desarrollar armas competitivas que permitan enfrentar los desafíos del entorno.

En consecuencia, es necesario que las empresas cuenten con una estrategia de TI, lo cual implica “determinar la forma en que han de desarrollarse las aplicaciones, y cómo se van a adquirir, utilizar, controlar y gestionar los recursos tecnológicos y humanos necesarios para satisfacer las necesidades de la empresa” (Edwards et al., 1998: 34).

El crecimiento y avance de la TI ha propiciado cambios en diversos aspectos, especialmente la evolución de Internet y el desarrollo del comercio electrónico, lo cual ha influido no sólo en el ámbito personal y familiar, sino también en el ámbito empresarial. Estos cambios traen grandes beneficios, por ejemplo, hoy en día, la utilización de redes de información, tales como Internet, Intranets y Extranets, permiten el rápido acceso y divulgación de la información interna y externamente, lo cual ha posibilitado y potenciado la expansión global de la empresa a otros mercados, aunado a mayor dificultad para acceder a las tecnologías disponibles, siendo uno de los factores determinantes las restricciones de tipo financiero, debido a los altos costos de inversión requeridos.

En el mundo social, la información siempre ha desempeñado un papel fundamental para la adecuada gestión y como apoyo para la toma de decisiones; en efecto, cualquier organización, para llevar a cabo la toma de decisiones oportunas y acertadas, requiere información confiable y pertinente, que apoye la gestión diaria, así como la planeación a largo plazo, lo cual se ha visto favorecido por el rápido avance en la tecnología y las comunicaciones que ha potenciado el desarrollo de sistemas que han facilitado y agilizado el procesamiento y difusión de la información.

Los cambios producidos en la dinámica social han propiciado el desarrollo de sistemas que permitan responder exitosamente a las exigencias del entorno. Ante esta situación, es evidente el papel fundamental que desempeña la información, quedando de manifiesto la necesidad de un sistema que proporcione información precisa, confiable y oportuna, enfocada a la consecución de sus objetivos; esta situación se ha visto favorecida por los avances tecnológicos que se han producido en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los últimos años. En efecto, muchas organizaciones han logrado el éxito mediante la aplicación de nuevas TIC en la búsqueda y consolidación de sus proyectos y en la obtención de ventajas competitivas.

Cualquier tipo de organización requiere una adecuada y eficiente gerencia con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos, de acuerdo a las oportunidades y limitaciones del medio en el que se encuentre inmersa.

Los cambios cada vez más rápidos que se producen en el mercado mundial, así como los que se han producido últimamente en el país, aunado a las nuevas condiciones políticas, económicas y sociales, obligan a adaptarse a la nueva realidad, lo cual exige cambios profundos en sus estilos gerenciales.

Corresponde al Estado ejecutar una serie de acciones orientadas al fomento de la ciencia, tecnología e innovación, como pilares fundamentales del progreso económico y social del país; pero, no toda la responsabilidad debe recaer en el Estado, para que estas acciones tengan éxito es necesario un esfuerzo mancomunado entre todos los actores involucrados: sector público, sector privado y la sociedad.

El desarrollo tecnológico requiere del concurso de los diversos sectores del país, a fin de fortalecer la independencia nacional. Hoy en día todavía existen deficiencias sobre todo en el parte de telecomunicaciones; sin embargo existe un modelo de interconexión; un software llamado “Decreto 3390”, creado para automatizar los registros contables para evitar la tergiversación de los ingresos que se obtienen por los contribuyentes del municipio. Todo esto con la finalidad de disminuir los errores que se encuentran en dicha organización, pero en la realidad en la tecnología aun no existe, los centros asistenciales públicos no cuentan con equipos de computación ni un sistema de automatización para facilitar todo tipo de proceso manual. La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” no escapa de esta situación.

Por otra parte el Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos, permite mayor participación de los usuarios en el mantenimiento de los niveles de seguridad e interoperatividad.

Según la Free Software Foundation “Software libre se refiere a la libertad de los usuarios para ejecutar, copiar, distribuir, estudiar, cambiar y mejorar el software.”

De manera más precisa estas libertades de los usuarios del software se refieren a:

- La libertad de usar el programa con cualquier propósito.
- La libertad de estudiar cómo funciona el programa, y adaptarlo a sus necesidades.
- La libertad de distribuir copias a la comunidad.
- La libertad de mejorar el programa y hacer públicas las mejoras a los demás, de modo que toda la comunidad se beneficie.

El 23 de diciembre de 2004 el gobierno venezolano decreta el uso de software libre (Decreto No. 3.390) y se da un plazo no mayor a 24 meses para realizar la migración.

“La Administración Pública Nacional empleará prioritariamente Software Libre desarrollado con estándares abiertos, en sus sistemas, proyectos y servicios informáticos. A tales fines, todos los órganos y entes de la Administración Pública Nacional iniciarán los procesos de migración gradual y progresiva de éstos hacia el Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos”

Del análisis anterior se desprenden las siguientes variables:

- *Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público.*
- *Presencia del software “Decreto 3390, Software Libre”.*

6.1.3 Factores Sociales y Demográficos

De acuerdo con el Informe Mensual de la Situación de la Fuerza de Trabajo en Venezuela, la tasa de desocupación en el país tuvo descenso de 15 puntos porcentuales respecto a enero, informó el Instituto Nacional de Estadísticas.

El estudio indicó que la tasa de desempleo regional urbano aumentará desde 7,5 por ciento estimado entre enero y noviembre de 2008 (unos 15,7 millones de desocupados) para situarse en un rango de entre 7,9 y 8,3 por ciento como promedio anual en 2009.

Para este año se calcula que en total habrá entre 17,2 y 18,1 millones de desempleados en la región, precisó el informe titulado "Panorama Laboral 2008: América Latina y el Caribe", presentado en Lima, sede regional de la OIT.

El director regional Jean Maninat de la OIT para las Américas, dijo que la crisis financiera tendrá un "impacto considerable" en los indicadores del empleo y que éstos podrían empeorar "si los Gobiernos no asumen medidas y políticas que permitan paliar la crisis".

La desaceleración del crecimiento económico global -crecimiento que en la región se prevé de 1,9 por ciento en 2009 frente al 4,6 por ciento de 2008- provocará una reducción de la demanda externa de las exportaciones y la caída de los precios de los productos básicos.

En Venezuela, aunque es el octavo país exportador de petróleo del mundo, para finales del año 2008 el 26% de su población esta en situación de pobreza según cifras del gobierno. Algunos analistas independientes sostienen que más de la mitad

de venezolanos viven bajo la línea de pobreza, preocupa seriamente en el Centro de Estudios Sobre Crecimiento de la Población Venezolana informa que con una población de más de 27 millones de habitantes, 40% pertenecen al estrato de pobreza crítica y 37% pertenecen al estrato de pobreza relativa. A ello se agrega que Venezuela es uno de los pocos países del mundo donde aumenta la mortalidad infantil y que ocupa el segundo lugar entre los peores sistemas de educación pública, agregándose que cada vez se incrementa la fila de los que siguen dando vida a la economía informal del país.

Entre tanto Venezuela se ha situado desde el año 2001 dentro de los cinco países más corruptos de América Latina y este año se encuentra ubicado en la posición 130 cayendo 21 puestos con respecto al índice anterior.

Haití, Venezuela y Ecuador son los países latinoamericanos percibidos como los más corruptos, según el de Transparencia Internacional (TI), en el que Chile y Uruguay ocupan las mejores posiciones de la región."A pesar de algunas mejoras, la corrupción sigue suponiendo una sangría enorme en los recursos que se necesitan para alimentar, vestir y educar a millones de seres humanos", destacó la presidenta de TI, Huguette Labelle, al dar a conocer la clasificación en Londres.

Con una puntuación de un 1,6, Haití ocupa para el 2009 la posición 177 del ránking y es el cuarto país peor situado en el Índice de Percepción de Corrupción 2007, sólo superado por Irak, Birmania y Somalia.

Venezuela y Ecuador, con una calificación de 2,0 y 2,1, respectivamente, no ofrecen un panorama mucho más placentero, según la clasificación, la más amplia llevada a cabo hasta ahora al calificar 180 países y territorios con una escala de 0 a 10 (de más a menos corrupción). Tomando en cuenta la clasificación respectiva para Venezuela, el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico

el Morro, se ve afectada por la corrupción debido a que no se llevan a cabo los planes propuestos por dicha entidad, ya que los fondos destinados a la misma, son desviados para otros fines, además el presupuesto que llega al departamento no es el establecido para dicha entidad.

Sin embargo el Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja”, se encuentra en unas de las mejores zonas del estado Anzoátegui, siendo unas de las zonas turísticas más concurridas. Además cuenta con muchos establecimientos y viviendas (sobre todo edificios, empresas y residencias) lo que representa ingresos al estado a través de los impuestos que generan los mismos.

La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” presenta unas de las instituciones gubernamentales con mayor prestigio nacional, debido a su buena labor y manejo de recursos. Esto se evidencia en las buenas condiciones que se encuentra el mismo (calles, avenidas, etc.). Según el nuevo líder de la entidad se llevarán a cabo los planes de reubicación y remodelación de las paradas de transporte público luego de haber iniciado una serie de contactos con empresas públicas y privadas para lograr el patrocinio de este proyecto, también afirmó que ese plan contempla la restauración de mas de diez estaciones y que a pesar de las distinciones políticas se encuentra en una buena comunicación tanto con el gobierno como con los habitantes del estado. Debido al buen prestigio que tiene la Alcaldía del municipio turístico El Morro los contribuyentes se dirigen a la entidad por cuenta propia para cancelar su derecho a frente o todos aquellos impuestos que se le son asignados, por lo tanto, el Departamento de Contabilidad siempre va a tener los ingresos en el periodo establecido y así poder continuar con el desarrollo de sus obras

Del análisis anterior se desprenden las siguientes variables:

- *Aumento de la Corrupción a nivel nacional.*
- *Ubicación geográfica con alta concurrencia de empresas y habitantes*
- *Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás entidades públicas.*

6.1.4 Factores Políticos, Gubernamentales y Jurídicos

Los acontecimientos de Venezuela se desarrollan a gran velocidad y su trascendencia rebasa las fronteras e incide en la política internacional y de manera particular en América Latina. En Venezuela se expresa ahora un profundo y generalizado proceso social y político que ha polarizado a la sociedad. La lucha se expresa en todos los terrenos: en el ámbito de las ideas, en la confrontación política, en las calles y las plazas. En el plano electoral el gobierno desde el año 1999 ha convocado 15 procesos electorarios que han ratificado, cada uno de ellos el favor del pueblo venezolano para su gobierno.

Venezuela para el 11 de abril del 2002, se vió muy afectada por un golpe de estado producido por el sector opositor, después de haber convocó a una marcha que fue desviada eventualmente hacia al Palacio de Gobierno ubicado en Miraflores, Caracas. Alrededor del mismo se habían congregado simpatizantes del oficialismo, y cuando ambos grupos se encontraron se produjeron enfrentamientos que causaron varios muertos en ambos grupos, lo cierto es que ésta confrontación ocurrió cuando el militar Lucas Rincón Romero anuncia la renuncia de Chávez inmediata dando a conocerse como un golpe de estado colocando a la presidencia al presidente de fedecamaras Pedro Carmona Estanga. Todo esto ha llevado al país a una división

muy marcada de tal forma de restringir fuentes de empleos a aquellos que no están de acuerdo con el gobierno actual.

Para el 26 de Abril del 2005 El Nacional publicó un artículo afirmando que para el 1 de febrero del 2004 el director del CNE autorizó al Comando Maisanta, cuyo representante era Tascon a fotocopiar todas las planillas entregadas por la oposición, así mismo anunció la declaración del Diputado al referirse a las acusaciones que lo señalaban de haber publicado los nombres de quienes solicitaron la convocatoria al referéndum del mandato del presidente y por ejercer ese derecho fueron despedido de sus puestos de trabajo.

En el año 2006, el Presidente de la Republica Bolivariana de Venezuela culmina su primer mandato que se inicio en el año 2000 luego del cambio de reforma constitucional del año 1999. Con miras a ser reelegido el 12 de Agosto del 2006 formalizó la inscripción de su candidatura ante el Consejo Nacional Electoral (CNE)

El 15 de Agosto del 2007 el Presidente presentó frente la Asamblea Nacional el Anteproyecto de Reforma Constitucional, con el que se pone en marcha el Segundo Motor hacia el Socialismo Bolivariano. Este es uno de los cinco procesos estratégicos de transformación de las estructuras políticas, sociales, económicas, militares y territoriales, de las relaciones internacionales y los fundamentos éticos, necesarios para construir la nueva Venezuela. Dicha reforma no fue aceptada en consulta popular el 2 de diciembre del año 2007.

Debido a las divisiones políticas que se ha generado en el país en los últimos años, La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro se ha visto afectada por no pertenecer al partido de gobierno actual, según el Consejo Nacional Electoral (2008) para las últimas elecciones realizadas el 23 de noviembre con el 38% gana el candidato Víctor Hugo Figueredo. Por ser siempre éste sector opuesto al gobierno el

presupuesto para los diversos proyectos que se plantean en la organización no son suficientes para llevar a cabo los mismos ya que existe una restricción de dichos recursos.

Del análisis anterior se desprenden las siguientes variables:

- *Cambios constantes en el ámbito político-electoral.*
- *Discriminación política*

6.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES CRÍTICAS

Oportunidades.

- 1. Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público** .Para llevar a cabo la toma de decisiones oportunas y acertadas, requiere información confiable y pertinente, que apoye la gestión diaria, así como la planeación a largo plazo, lo cual se ha visto favorecido por el rápido avance en la tecnología y las comunicaciones que ha potenciado el desarrollo de sistemas que han facilitado y agilizado el procesamiento y difusión de la información. También existen convenios de cooperación que ayudan a intercambiar apoyo técnico y financiero de varios proyectos que buscan la independencia en materia contable.
- 2. Presencia del decreto 3390 “Software Libre”**. La adopción del Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos en la Administración Pública y en los servicios públicos facilitará la interoperabilidad de los sistemas de

información del Estado, contribuyendo a dar respuestas rápidas y oportunas a los ciudadanos, mejorando la gobernabilidad.

- 3. Ubicación geográfica con alta concurrencia.** Se encuentra en unas de las mejores zonas del estado Anzoátegui, siendo unas de las zonas turísticas más concurridas.
- 4. Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones.** Presenta unas de las instituciones gubernamentales con mayor prestigio nacional, debido a su buena labor y manejo de recursos.

Amenazas.

- 1. Alta tasa de inflación.** La inflación es uno de los problemas económicos más graves; el Banco Central de Venezuela informó que para el mes de febrero es de 3,6% y para enero era de 2,3%, cerrando para el mes de diciembre del año 2008 con 2,6%, para el 2007 fue de 22,5.
- 2. Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal.** La gestión del gobierno central ha sido siempre deficitaria, incrementando, la carga de la deuda interna respecto al tamaño de la economía. El origen del desbalance es que el gasto público ha aumentado de forma constante consumiendo el 34,1 % del PIB. La deuda externa aumento \$2, 4 millardos en el primer trimestre del 2007, todo esto sugiere que Venezuela esta a las puertas de una crisis fiscal.
- 3. Control Cambiario de divisas.** La fluctuación en el precio del dólar incide en las adquisiciones de insumos, materiales y tecnologías necesarias para llevar a cabo las funciones de todos los departamentos que conforman la Alcaldía.

4. Reducción de Presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías.

Aunque cada año se han hecho aumentos considerables en el presupuesto; este se hace insuficiente para satisfacer sus requerimientos; por ende el dinero asignado a cada departamento se hace despreciable.

5. Caída del precio del petróleo: El Ministerio del Poder Popular De la Energía y Petróleo afirmó que para la primera semana del mes de marzo (2009) el ingreso petrolero fue calculado con un precio de exportación de 60 dólares el barril mientras que en el mercado se cotiza a unos 36 dólares.

6. Discriminación política: Después de lo ocurrido el 25 de abril del 2002 parte de los venezolanos han quedado afectados impidiéndoles a aquellos que no pertenecen al gobierno actual desempleados. Debido a las divisiones políticas que se a generado en el país en los últimos años, La Alcaldía del Municipio Turístico El Morro se ha visto afectada ya que éste no es afecto al gobierno, esto a influido de forma muy notoria en la elaboración de sus proyectos por la falta de asignación de recursos.

7. Aumento de la Corrupción a nivel nacional. Venezuela se ha situado desde el año 2001 dentro de los cinco países más corruptos de América Latina y en el año 2007 represento la segunda nación menos transparente según reveló el informe de percepción de corrupción en el mundo presentado por la organización Transparencia Internacional.

8. Cambios constantes en el ámbito político-electoral. En el plano electoral el gobierno desde el año 1999 ha convocado 6 procesos eleccionarios que han ratificado, cada uno de ellos el favor del pueblo venezolano para su gobierno.

6.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL

El análisis estructural es una herramienta que se utiliza para buscar las relaciones directas entre las variables críticas; para la relación de este análisis se contó con la opinión del departamento de estudio, para determinar la influencia de cada amenaza y oportunidad.

La construcción de la matriz de análisis estructural se logra a partir de las variables críticas encontradas (oportunidades y amenazas). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada variable, donde 1 significa una INFLUENCIA REAL y 0 una INFLUENCIA NULA. Con este matriz se logra detectar las variables claves, sus influencias y dependencias sobre las restantes. (Tabla 6.1).

Las sumatorias de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás.

La sumatoria de las columnas representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, porque indica el grado de subordinación de cada variable con las demás. Así “*Cambios constantes en el ámbito político- electoral*” cuyo índice de independencia es igual a 9, lo que señala que ésta variable es influida por las demás variables externas estudiadas.

Tabla 6.1 Matriz del Análisis Estructural para la Auditoría Externa.

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Motricidad Total
1	Alta tasa de inflación		0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
2	Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	0		1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	5
3	Presencia del software “Decreto 3390, Software Libre”.	0	1		1	0	1	0	1	1	0	1	1	7
4	Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás entidades públicas.	0	1	1		1	0	0	0	0	0	0	0	3
5	Ubicación geográfica con alta concurrencia.	0	1	1	1		0	0	0	0	0	0	0	3
6	Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal	0	1	1	0	0		0	1	1	0	0	1	5
7	Control Cambiario de divisas	1	0	0	0	0	0		0	0	0	0	1	2
8	Reducción de Presupuesto publico asignados a las distintas Alcaldías	0	1	1	0	0	1	1		1	0	1	1	7
9	Caída del precio del petróleo.	0	1	1	0	0	1	0	1		0	0	1	5
10	Aumento de la Corrupción a nivel nacional.	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	2
11	Discriminación política	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0		1	4
12	Cambios constantes en el ámbito político-electoral.	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1		9
	Dependencia Total	2	8	8	3	2	6	3	5	4	1	4	8	54

Fuente: Elaboración Propia.

Los cálculos de índice y motricidad y dependencia de cada variable crítica se realizaron a través de las siguientes formulas:

$$\bullet \quad IM = \left(\frac{Mi}{MT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.1})$$

IM= Índice de Motricidad.

Mi= Motricidad Total de la variable i.

MT= Motricidad Total General.

$$\bullet \quad ID = \left(\frac{Di}{DT} \right) * 100 \quad (\text{Ecuación 6.2})$$

ID= Índice de Independencia.

Di= Dependencia Total de la Variable i.

DT= Dependencia Total General.

En la tabla 6.2 se puede observar la dependencia de cada variable con sus respectivos porcentajes derivados de la tabla 6.1.

Tabla 6.2. Índice de Motricidad y Dependencia de cada Variable Crítica

	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
1	Alta tasa de inflación	2	3,70	2	3,70
2	Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	5	9,25	8	14,81
3	Presencia de software “Decreto 3390, Software Libre”.	7	12,96	8	14,81
4	Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás entidades públicas.	3	5,55	3	5,55
5	Ubicación geográfica con alta concurrencia.	3	5,55	2	3,70
6	Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal	5	9,25	6	11,11

	Variables	Motricidad	%	Dependencia	%
7	Control Cambiario de divisas	2	3,70	3	5,55
8	Reducción de Presupuesto publico asignados a las distintas Alcaldías	7	12,96	5	9,25
9	Caída del precio del petróleo.	5	9,25	4	7,40
10	Aumento de la Corrupción a nivel nacional.	2	3,70	1	1,85
11	Discriminación política	4	7,40	4	7,40
12	Cambios constantes en el ámbito político-electoral.	10	18,51	9	16,66
	Total	54	100	54	100

Fuente: Elaboración Propia.

6.4 DETERMINACIÓN DE LOS VALORES PONDERADOS DE LA MATRIZ EFE

La determinación de valores ponderados es un método que permite obtener las ponderaciones de la matriz de evaluación de los valores externos a partir de los valores porcentuales del análisis estructural, lo que trae como consecuencia asignar valores más precisos a las variables de estudio según su importancia y relación dentro del sistema. (Tabla 6.3).

Este método consiste en los siguientes pasos:

1. Tomar las variables externas (amenazas y oportunidades) obtenidas en la zona de poder, de conflicto, autónomas y de salida.

2. Aplicar la ecuación del valor ponderado externo (VPE), la cual consiste en tomar el porcentaje de motricidad y el porcentaje de dependencia.

$$VPE = \%M + \left(\frac{1}{\%D} \right) ; \text{ Si } D > 0. \quad (\text{Ecuación 6.3})$$

3. Calcular el factor ponderado y la ponderación de las variables externas.

$$FPE = VPE * \left(\frac{100}{TVP} \right) \quad (\text{Ecuación 6.4})$$

$$PE = \frac{FPE}{100} \quad (\text{Ecuación 6.5})$$

Donde:

TVP= Sumatoria de los Valores Ponderados.

VPE= Valor ponderado Externo.

FPE= Factor Ponderado Externo.

PE= Ponderación Externa.

En la tabla 6.3 se puede observar la determinación de los valores ponderados en la matriz EFE.

Tabla 6.3. Determinación de los valores Ponderados para la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Nº	Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
1	Alta tasa de inflación	3,70	3,70	3,9702	3,8217	0,04
2	Avances Tecnológicos del Sector Público	9,25	14,81	9,3175	8,9690	0,09
3	Presencia de software “Decreto 3390, Software Libre”.	12,96	14,81	13,0275	12,5403	0,13

Nº	Variable	%M	%D	VPE	FPE	PE
4	Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás entidades públicas	5,55	5,55	5,7301	5,5158	0,06
5	Ubicación geográfica con alta concurrencia.	5,55	3,70	5,8202	5,6025	0,06
6	Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal	9,25	11,11	9,3400	8,9907	0,09
7	Control Cambiario	3,70	5,55	3,8801	3,7349	0,04
8	Reducción de Presupuesto publico asignados a las distintas Alcaldías	12,96	9,25	13,0681	12,5793	0,13
9	Caída del precio del petróleo	9,25	7,40	9,3851	9,0347	0,09
10	Aumento de la Corrupción a nivel nacional.	3,70	1,85	4,2405	4,0819	0,04
11	Discriminación política	7,40	7,40	7,5351	7,2533	0,07
12	Cambios constantes en el ámbito político-electoral.	18,51	16,66	18,5700	17,8755	0,18
Dependencia Total		100	100	103,885	100	1

Fuente: Elaboración Propia

6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (EFE)

Una vez realizada la matriz de análisis estructural, se procedió a construir la matriz de evaluación de factor externo tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables y determinar el total ponderado con el propósito de dilucidar como se encuentra el departamento de contabilidad en el ámbito externo.

Para la evaluación de factores externos del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” tanto el analista con la asistente del mismo, discutieron sobre la calificación que tendría cada variable en la matriz EFE, según la importancia que tienen estas variables para el logro de una gestión exitosa para el departamento se estableció calificaciones mostradas en la tabla 6.4.

Tabla 6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos del Departamento de Contabilidad.

Nº	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Avances Tecnológicos del Sector Público	0,09	2	0,18
2	Presencia del software “Decreto 3390, Software Libre”	0,13	2	0,26
3	Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás entidades públicas	0,06	3	0,18
4	Ubicación geográfica con alta concurrencia	0,06	4	0,24
Amenazas				
5	Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal	0,09	2	0,18
6	Control Cambiario	0,04	1	0,04
7	Caída del precio del petróleo	0,09	2	0,18
8	Discriminación política	0,07	1	0,07
9	Reducción de Presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías	0,13	2	0,26

10	Aumento de la Corrupción a nivel nacional	0,04	2	0,08
11	Cambios constantes en el ámbito político-electoral	0,18	3	0,54
12	Alta tasa de inflación	0,04	2	0,08
	Total	1,00		2,29
1. Respuesta Mala. 2. Respuesta Media. 3. Respuesta superior a la Media. 4. Respuesta Buena				

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6.4 se puede observar que la ponderación de los valores en las amenazas es de 0,68 y en las oportunidades es de 0,32, es decir, que el número de amenazas (8), mayor que el número de oportunidades (4); lo que refleja que el entorno es desfavorable donde se encuentra inmerso en el departamento de estudio.

Es importante señalar que la variable externa con el mayor peso corresponde “*Cambios constantes en el ámbito político – electoral*” con 0,18, a la cual se le asignó una calificación de 3, destacándose como una respuesta media, por ende el Departamento de Contabilidad debe centrar sus esfuerzos en implementar una planificación que le permita alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Otro factor relevante es “*Reducción del presupuesto público asignado a la distintas alcaldías*” con una ponderación de 0,13 y una calificación de 2, indicando que el Departamento debe implementar algún plan prioritario de ejecución de obras, cubriendo así las obras de mayor relevancia para el municipio.

Mientras que entre las oportunidades se observa que variables como “*Presencia del software “Decreto 3390, Software Libre”*”, tiene una ponderación de 0,13, y una calificación de 2, lo que indica que no han sabido aprovechar esta

oportunidad. Todo esto ha contribuido a que la calificación ponderada del departamento este por debajo del promedio normal. No existen estrategias que conduzcan al correcto funcionamiento del departamento, que permitan beneficiarse de las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

El total ponderado de 2,29 arrojado por la matriz EFE muestra que el Departamento de Contabilidad está por debajo del valor promedio ponderado 2.5, de una posición estratégica normal, lo que indica, que se encuentra en un entorno desfavorable que contrarresta el eficiente desempeño de la unidad en estudio. Sin embargo, dicho valor está cercano del promedio normal, esta situación le facilita el camino a la entidad que ocupa este estudio para formular estrategias a fin de aprovechar las oportunidades y aminorar los efectos de las amenazas. Además es importante destacar que a pesar de que las oportunidades tienen buenas calificaciones, las mismas no se están aprovechando de la mejor manera y, en cuanto a las amenazas, en la unidad no se están tomando las medidas necesarias para aminorar los efectos negativos de las mismas. Esta situación indica que dicho Departamento no solo debe centrar sus mayores esfuerzos en aprovechar las oportunidades sino también debe haber lo posible para fortalecerse y tratar de disminuir los efectos de las amenazas existentes, de lo contrario, tales amenazas podrán empeorar la situación, por ende la unidad objeto en estudio debe aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, además, de formular estrategias que le permita reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas externas y de esta manera, desarrollar un sistema adaptable a las situaciones de su entorno externo.

CAPÍTULO 7: FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez concluida la evaluación del contexto externo e interno del Departamento de Contabilidad, se inició la etapa de adecuación y de selección de estrategias que conduzcan al mejoramiento de las actividades y procesos que se ejecuten en la dependencia analizada, tomando en consideración los factores más importantes y los problemas que se pretenden resolver. Estas estrategias constituyen el medio para lograr los objetivos propuestos por la entidad mencionada y así cumplir con su misión.

7.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

Al establecer una misión adecuada del Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro “Lic. Diego Bautista Urbaneja” se procedió a reestructurar los objetivos de acuerdo a los ideales que percibe el departamento. Para esto se estudió la teoría expuesta por George Morrissey, en su libro *Planeación Táctica*.

Para la elaboración de estos objetivos se realizó una entrevista no estructurada al gerente del Departamento para que él fijara los objetivos planteados.

7.1.1 Objetivos Tácticos del Departamento de Contabilidad.

- Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional.
- Disminuir un 20% los retrasos en los estados financieros mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año.
- Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de diciembre del 2009.

7.2 ETAPA DE ADECUACIÓN

La etapa de adecuación es el marco para formular estrategias, se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas y las oportunidades y riesgos ocasionados por sus factores externos.

7.2.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Una vez identificado el carácter de las estrategias a desarrollar, se procedió a realizar una matriz FODA, la cual representa un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas. Un marco general

de la matriz FODA, la formulación de una buena estrategia es un proceso de construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos, es por ello que con base en la información obtenida en capítulos anteriores, se inicia el proceso de formulación de estrategias.

Para la formulación de las estrategias se hizo uso de la matriz FODA la cual tuvo, como datos de entrada las diferentes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, determinadas en la auditoría interna y externa realizada en este estudio.

A continuación se presentan las estrategias las cuales se verán reflejadas en la matriz que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7.1 Matriz FODA (1/4)

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación establecida empíricamente. • Número de empleados insuficientes. • Deficiencia del Sistema de Información Contable • Ausencia de Mecanismos de Recompensas • Insuficiente Equipos de Archivo • Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo • No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos • Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal • Bajo nivel de motivación entre los empleados • Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de inflación. • Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal. • Control Cambiario de divisas • Reducción de Presupuesto publico asignados a las distintas Alcaldías • Caída del precio del petróleo • Discriminación política • Aumento de la Corrupción a nivel nacional • Cambios constantes en el ámbito político-electoral. 	<p>DA1. Instituir un formato que coordine, sincronice y permita el seguimiento de las actividades que lleva a cabo el personal. (D1, D2, D6, D10, A6, A7)</p> <p>DA2. Instituir planes de desarrollo y capacitación profesional (D2, D3, D4, D6)</p> <p>DA3. Instaurar un sistema de recompensa para los empleados. (D2, D4, D9, D10, A6)</p> <p>DA4. Fomentar la creación de planes que se adapten a los constantes cambios políticos (A5, A8, D1)</p> <p>DA5. Promover ante el Alcalde la activación de mecanismos que le otorguen al Departamento mayor capacidad presupuestaria y operativa (A2, A4, D7)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.1 Matriz FODA (2/4)

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa definida • Existencia de un manual de procedimiento • Descripción formal de las funciones que cumplen • Buena comunicación entre los empleados • Alto nivel de cooperación en el Departamento • Puntualidad de los empleados en el trabajo
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta tasa de inflación. • Excesivo Gasto Público y Deuda Fiscal. • Control Cambiario de divisas • Reducción de Presupuesto publico asignados a las distintas Alcaldías • Caída del precio del petróleo • Discriminación política • Aumento de la Corrupción a nivel nacional • Cambios constantes en el ámbito político-electoral. 	<p>FA1. Implementar un sistema que genere información periódicamente, presupuestaria que recabe las necesidades principales de la dependencia. (F1, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4)</p> <p>FA2. Promover políticas que establezcan prioridades acerca del destino de los recursos asignados. (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A6)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.1 Matriz FODA (3/4)

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación establecida empíricamente. • Número de empleados insuficientes. • Deficiencia del Sistema de Información Contable • Ausencia de Mecanismos de Recompensas • Insuficiente Equipos de Archivo • Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo • No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos • Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal • Bajo nivel de motivación entre los empleados • Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público. • Presencia del decreto 3390 “Software Libre. • Ubicación geográfica con alta concurrencia • Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones. 	<p>DO1. Mantener en constante actualización el recurso humano haciendo énfasis en áreas de gerencia, planificación, tecnología de la información entre otras (D10, O1, O2,)</p> <p>DO2. Promover el cumplimiento de los Decretos en el ámbito tecnológico, mediante los cuales se facilite el procesamiento de la información. (D2, D3, D5, D6, D8, D10, O2, O3,)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.1 Matriz FODA (4/4)

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa definida • Existencia de un manual de procedimiento • Descripción formal de las funciones que cumplen • Buena comunicación entre los empleados • Alto nivel de cooperación en el Departamento • Puntualidad de los empleados en el trabajo
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público. • Presencia del decreto 3390 “Software Libre • Ubicación geográfica con alta concurrencia • Prestigio que representa la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones. 	<p>FO1. Fomentar las inversiones necesarias para la implantación de sistemas de información agilizando las actividades propias del órgano. (F1, F2, F3, F4, F5, O2, O3).</p> <p>FO2. Gestionar la creación de estándares de control que verifiquen el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del Departamento de Contabilidad. (O4, F6)</p>

Fuente: Elaboración Propia

Las estrategias generadas mediante el uso de la matriz FODA se muestran a continuación en la tabla 7.5.

Tabla 7.2 Resumen de la matriz FODA

RESUMEN DE MATRIZ	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>FO1. Fomentar las inversiones necesarias para la implantación de sistemas de información que permitan agilizar las actividades propias del órgano.</p> <p>FO2. Gestionar la creación de estándares de control que verifiquen el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del Departamento de Contabilidad.</p>	<p>DO1. Mantener en constante actualización el recurso humano haciendo énfasis en áreas de gerencia, planificación, tecnología de la información entre otras</p> <p>DO2. Promover el cumplimiento de los Decretos en el ámbito tecnológico, mediante los cuales se facilite el procesamiento de la información.</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>FA1. Generar periódicamente, información presupuestaria que recabe las necesidades principales de la dependencia</p> <p>FA3. Promover políticas que establezcan prioridades acerca del destino de los recursos asignados</p>	<p>DA1. Instituir un formato que coordine, sincronice y permita el seguimiento de las actividades que lleva a cabo el personal.</p> <p>DA2. Instituir planes de desarrollo y capacitación profesional</p> <p>DA3. Instaurar un sistema de recompensa para los empleados</p> <p>DA4. Fomentar la creación de planes que se adapten a los constantes cambios políticos.</p> <p>DA5. Promover ante el gobernador del estado la activación de mecanismos que le otorguen al Departamento mayor capacidad presupuestaria</p>

Fuente: Elaboración Propia

7.3 ETAPA DE DECISIÓN

Antes de tomar decisiones con respecto a las estrategias a seleccionar se debe hacer un análisis de relación entre la misión, los objetivos y las estrategias, donde las estrategias se orientan hacia el cumplimiento de los objetivos y éstos a su vez se enfocan en alcanzar la misión establecida.

Se realizó la Matriz de Orden de Prioridad de las Estrategias debido a que todas eran alternativas o no alternativas, por lo tanto se necesitaba tener una estrategia prioritaria.

Esta matriz fue aplicada agrupando las estrategias de acuerdo a los objetivos planteados, como se puede observar en la tabla 7.6.

Tabla 7.3 Estrategias según los objetivos (1/2)

ESTRATEGIAS SEGÚN LOS OBJETIVOS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en constante actualización el recurso humano haciendo énfasis en áreas de gerencia, planificación, tecnología de la información entre otras • Promover el cumplimiento de los Decretos en el ámbito tecnológico, mediante los cuales se facilite el procesamiento de la información • Fomentar las inversiones necesarias para la implantación de sistemas de información que permitan agilizar las actividades propias del órgano. • Instituir un formato que coordine, sincronice y permita el seguimiento de las actividades que lleva a cabo el personal. • Instituir planes de desarrollo y capacitación profesional

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.3 Estrategias según los objetivos (2/2)

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir un 20% el retraso en la entrega de los estados financieros mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la creación de estándares de control que verifiquen el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del Departamento • Instaurar un sistema de recompensa para los empleados de Contabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de diciembre del 2009. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema que genere información periódica presupuestaria que recabe las necesidades principales de la Dependencia • Promover ante el gobernador del estado la activación de mecanismos que le otorguen al Departamento mayor capacidad presupuestaria y operativa. • Promover políticas que establezcan prioridades acerca del destino de los recursos asignados. • Fomentar la creación de planes que se adapten a los constantes cambios políticos.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez agrupadas las estrategias, se procedió a evaluar la alternabilidad de las mismas, concluyendo que dichas estrategias se pueden llevar a cabo sin necesidad de excluir ninguna, siguiendo un orden de prioridad para su ejecución. Por esta razón no surgió la necesidad de aplicar la matriz MCPE.

Para establecer el orden de prioridad de las estrategias, se elaboró la matriz MEOPE (Matriz para Evaluar el Orden de Prioridad de las Estrategias).

Tabla 7.4 Estrategias relacionadas al Objetivo 1. (1/6)

FACTORES CRITICOS	PESO	DO1		DO2		FO1		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
<i>Oportunidades</i>								
Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector publico	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	Mediante el avance tecnológico se logra la implantación de los sistemas de información para agilizar las actividades del Departamento.
Presencia del decreto 3390 (software libre)	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13	Mediante la implementación del decreto 3390
Ubicación geográfica con alta concurrencia	0,06	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Prestigio que representa la Alcaldía Del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones	0,06	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
<i>Amenazas</i>								
Alta tasa de inflación	0,09	0	0	1	0,09	1	0,09	Debido al excesivo gasto público es mas difícil que se lleven a cabo inversiones en materia tecnológica

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.4 Estrategias relacionadas al Objetivo 1 (2/6)

FACTORES CRITICOS	PESO	DO1		DO1		FO1		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
Excesivo gasto público y deuda fiscal	0,04	1	0,04	0	0	2	0,08	Por las políticas de control cambiario la obtención de divisas destinadas a las inversiones tecnológicas es mas complicada
Control cambiario de divisas	0,09	0	0	0	0	2	0,18	Este rubro no afecta la economía del país impidiendo que se fomente inversión alguna
Reducción de presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías	0,07	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Caída del precio del petróleo	0,13	2	0,26	1	0,13	2	0,26	El insuficiente presupuesto publico complica la capacitación del empleado y al mismo tiempo el avance de la organización
Discriminación política	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	Las partidas asignadas al desarrollo de proyectos son desviadas a otros fines por la corrupción nacional.
Aumento de la corrupción a nivel nacional	0,18	1	0,18	2	0,36	1	0,18	Los decretos y leyes son modificados constantemente y por lo tanto es muy difícil hacer cumplir algunos de ellos
Cambios constantes en el ámbito político-electoral	0,04	0	0	1	0,04	1	0,04	La alta tasa de inflación desfavorece los planes de inversión que se requieran llevar a cabo en la organización

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.4 Estrategias relacionadas al Objetivo 1 (3/6)

FACTORES CRITICOS	PESO	DO1		DO1		FO1		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
Fortalezas								
Estructura Organizativa Definida	0,07	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Existencia de un manual de procedimiento	0,09	0	0	0	0	0	0	Este rubro afecta no la prioridad de la estrategia
Descripción formal de las funciones que cumplen	0,05	0	0	0	0	0	0	Este rubro afecta no la prioridad de la estrategia
Buena comunicación entre los empleados	0,03	0	0	0	0	1	0,03	La buena comunicación de los empleados agiliza las inversiones en los sistema de información para llevar a cabo de forma mas eficiente sus actividades
Alto nivel de cooperación en el Departamento	0,04	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Puntualidad de los empleados en el trabajo	0,04	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la Estrategia
Debilidades								
Planificación establecida empíricamente	0,06	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la Estrategia
Número de empleados insuficientes	0,06	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la Estrategia
Deficiencia del Sistema de Información Contable	0,02	0	0	2	0,04	2	0,04	Al aumentar la presencia de tecnología de información en la organización se puede tener un sistema de contabilidad mas eficiente
Ausencia de Mecanismos de Recompensas	0,08	1	0,08	0	0	0	0	Por la ausencia de estos mecanismos de recompensas la motivación del empleado a superarse es baja

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.4 Estrategias relacionadas al Objetivo 1 (4/6)

FACTORES CRITICOS	PESO	DO1		DO1		FO1		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
Insuficiente Equipos de Archivo	0,05	0	0	1	0,05	1	0,05	La ausencia de presupuesto impide la implementación de nuevas tecnologías o la realización de proyectos
Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo	0,06	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la Estrategia
No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos	0,07	1	0,07	0	0	0	0	Por la distribución inadecuada de las labores afecta a las actualizaciones de la gerencia de debido a que no se conoce que actividades deben realizar los empleados.
Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal	0,07	2	0,14	0	0	0	0	La actualización se enmarca dentro de una gestión administrativa que actualmente no esta bien definida
Bajo nivel de motivación entre los empleados	0,07	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la Estrategia
Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,05	2	0,14	0	0	0	0	Por la ausencia de estos mecanismos de recompensas la motivación del empleado a superarse es baja
TOTAL			1,35		1,11		1,5	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.4 Estrategias relacionadas al Objetivo 1 (5/6)

		DA1	DA2	RAZONAMIENTO
--	--	-----	-----	--------------

FACTORES CRITICOS	PESO	DA1		DA2		PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	
Discriminación política	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Cambios constantes en el ámbito político-electoral	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia.
Aumento de la corrupción a nivel nacional	0,18	0	0	1	0,18	Por este factor muchos de los fondos que son destinados para algún proyecto en específico se desvía para cualquier situación no prioritaria
Fortalezas						
Estructura Organizativa Definida	0,07	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Existencia de un manual de procedimiento	0,09	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Descripción formal de las funciones que cumplen	0,05	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Buena comunicación entre los empleados	0,03	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Alto nivel de cooperación en el Departamento	0,04	1	0,04	0	0	Es posible que asistan a las reuniones porque se sienten motivados con su labor
Puntualidad de los empleados en el trabajo	0,04	1	0,04	0	0	Ayuda a que las agendas de reuniones se cumplan con cabalidad
Debilidades						
Planificación establecida empíricamente	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Número de empleados insuficientes	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Deficiencia de un sistema de información contable	0,02	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Ausencia de mecanismos de recompensa	0,08	1	0,08	0	0	No se encuentra una motivación para asistir a las reuniones planteadas por la organización
FACTORES CRITICOS	PESO	DA1		DA2		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	

Insuficiente equipos de archivo	0,05	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Distribución inadecuada de las cargas de trabajo	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
No dispone de mecanismos de funcionamiento directos	0,07	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Bajo nivel de motivación entre los empleados	0,07	1	0,07	0	0	Por falta de motivación los empleados no asisten a las reuniones pautadas por el Departamento.
Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal	0,07	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,05	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Retardos en los tiempos de respuesta	0,10	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
TOTAL			0,15		0,45	

Fuente: Elaboración Propia

CP = Calificación de la Prioridad

CTP = Calificación Total de la Prioridad

Calificación de la Prioridad:

0/no es influyente.

1/ probablemente influyente

2/ muy influyente

Tabla 7.5 Estrategias relacionadas al objetivo 2 (1/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA2		DA3		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	
<i>Oportunidades</i>						
Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	0,09	2	0,18	0	0	El avance Tecnológico contribuye alcanzar un mejor control en las actividades del Departamento
Presencia del decreto 3390 (software libre)	0,13	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Ubicación geografía con alta concurrencia	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Prestigio que representa la Alcaldía Del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
<i>Amenazas</i>						
Alta tasa de inflación	0,09	0	0	1	0,09	Debido a la alta tasa de inflación no se dispone suficiente recursos para instaurar un sistema de recompensa
Excesivo gasto público y deuda fiscal	0,04	0	0	1	0,04	El excesivo gasto público no permite que los empleados gocen de beneficios o recompensas al realizar sus actividades de forma eficiente.
Control cambiario de divisas	0,09	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.5 Estrategias relacionadas al objetivo 2 (2/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA2		DA3		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	

Reducción de presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías	0,07	0	0	2	0,14	La ausencia de presupuesto impide mecanismos de recompensas de cualquier tipo.
Caída del precio del petróleo	0,13	0	0	1	0,13	Por la falta de economía en el país el presupuesto publico asignado a los entes públicos bajo y por lo tanto se hace difícil instalar un sistema de recompensa
Discriminación política	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Aumento de la corrupción a nivel nacional	0,18	0	0	1	0,18	Por este factor muchos de los fondos que son destinados para algún proyecto en específico se desvía para cualquier situación no prioritaria
Cambios constantes en el ámbito político-electoral	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Fortalezas						
Estructura Organizativa Definida	0,07	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de Estrategia
Existencia de un manual de procedimiento	0,09	1	0,09	0	0	Por poseer un manual de procedimiento es mas fácil llevar a acabo las actividades pautadas
Descripción formal de las funciones que cumplen	0,05	1	0,05	0	0	Se puede monitorear mejor las funciones que cumple el personal que allí labora
Buena comunicación entre los empleados	0,03	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Alto nivel de cooperación en el Departamento	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Puntualidad de los empleados en el trabajo	0,04	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.5 Estrategias relacionadas al objetivo 2 (3/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA2		DA3		RAZONAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	
Debilidades						

Planificación establecida empíricamente	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Número de empleados insuficientes	0,06	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Deficiencia del Sistema de Información Contable.	0,02	1	0,02	0	0	Posible razón para que no se pueda llevar un control adecuado de las actividades
Ausencia de Mecanismos de Recompensas	0,08	0	0	2	0,14	Por la ausencia del sistema de recompensas que se quiere instaurar.
Insuficiente Equipos de Archivo	0,05	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo	0,06	1	0,06	0	0	Debido a este factor es más difícil que las actividades se lleven a término en el tiempo establecido
No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos	0,07	0	0	2	0,14	La falta de dinero afecta a que no se implementen sistemas de recompensa
TOTAL			0,4		0,86	

Fuente: Elaboración Propia

CP = Calificación de la Prioridad

CTP = Calificación Total de la Prioridad

Calificación de la Prioridad:

0/no es influyente.

1/ probablemente influyente

2/ muy influyente

Tabla 7.6 Estrategias relacionadas al objetivo 3 (1/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA1		DA5		FA3		DA4		RAZPNAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
<i>Oportunidades</i>										

Estructura Organizativa Definida	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Existencia de un manual de procedimiento	0,13	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Descripción formal de las funciones que cumplen	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Prestigio que representa la Alcaldía Del Municipio Turístico El Morro con las demás instituciones	0,06	0	0	1	0,06	0	0	0	0	El prestigio del que goza la Alcaldía es un aval ante la gobernación para otorgar el presupuesto proyectado
Amenazas										
Alta tasa de inflación	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Excesivo gasto público y deuda fiscal	0,04	0	0	1	0,04	0	0	0	0	El excesivo gasto público no permite que el gobernador autorice el presupuesto solicitado por el ente
Control cambiario de divisas	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Reducción de presupuesto público asignados a las distintas Alcaldías	0,07	1	0	0	0	0	0	0	0	El insuficiente presupuesto asignado a la Alcaldía imposibilita a la ejecución de diferente índole
Caída del precio del petróleo	0,13	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Discriminación política	0,04	0	0	1	0,04	0	0	0	0	Por ser la Gobernación y la Alcaldía entes con ideologías políticas opuestas se hace difícil la toma decisiones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.6 Estrategias relacionadas al objetivo 3 (2/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA1		DA5		FA3		DA4		RAZPNAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
Cambios constantes en el ámbito	0,04	0	0	0	0	0	0	2	0,08	Los cambios políticos-electorales

político-electoral										motivan la creación de planes que ajusten a los mismos
Fortalezas										
Avance de la Tecnología destinada al mejoramiento de las actividades del sector público	0,07	1	0,07	0	0	0	0	0	0	La información necesaria para elaborar presupuestos se podrá manejar mas eficientemente con la implementación de la tecnología
Presencia del decreto 3390 (software libre)	0,09	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Ubicación geografía con alta concurrencia	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Buena comunicación entre los empleados	0,03	1	0,03	0	0	0	0	0	0	Los empleados concientes de las necesidades del Departamento proporcionan la información en la que se basen las proyecciones presupuestarias
Alto nivel de cooperación en el Departamento	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Puntualidad de los empleados en el trabajo	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Debilidades										
Planificación establecida empíricamente	0,06	0	0	0	0	0	0	1	0,06	Por la ausencia de una planificación no se cuenta con planes que se adapten a los objetivos del ente
Deficiencia del Sistema de Información Contable	0,02	2	0,04	0	0	0	0	0	0	Por no poseer un buen registro de la información contable es difícil generar información presupuestaria confiable

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.6 Estrategias relacionadas al objetivo 3 (3/3)

FACTORES CRITICOS	PESO	FA1		DA5		FA3		DA4		RAZPNAMIENTO PARA PUNTAJE DE PRIORIDAD
		CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	CP	CTP	
Número de empleados	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la

insuficientes										estrategia
Ausencia de Mecanismos de Recompensas	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Insuficiente Equipos de Archivo	0,05	1	0,05	0	0	0	0	0	0	Por la falta de archivos los empleados tienen un descontrol de la información y por lo tanto no pueden entregar sus labores a tiempo
Distribución Inadecuada de las Cargas de Trabajo	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
No Dispone de mecanismos de Financiamiento Directos	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	0	0	La activación de mecanismos que le otorguen mayor capacidad presupuestaria al ente ayuda a contrarrestar la ausencia de mecanismos de financiamiento directo
Ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal	0,07	1	0,07	0	0	0	0	0	0	Los reportes no se generan en los tiempos pautados por la falta de supervisión en las actividades realizadas por el personal
Bajo nivel de motivación entre los empleados	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
Inexistencia de procedimientos definidos de gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa	0,05	1	0,05	0	0	0	0	1	0,05	La falta de procedimientos definidos de gestión administrativa impide que se ejecuten los planes establecidos
Retardos en los tiempos de respuesta	0,10	1	0,10	0	0	0	0	0	0	Por la ausencia de un sistema de información que automatice los procesos dentro del Departamento
Número de empleados insuficientes	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0	Este rubro no afecta la prioridad de la estrategia
TOTAL			0,84		0,28		0,07		0,19	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.7 Estrategias prioritarias de acuerdo a los objetivos (1/2)

ID	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional	FO1.Fomentar las inversiones necesarias para la implantación de sistemas de información que permitan agilizar las actividades propias del órgano
2	Disminuir un 20% el retraso en la entrega de los estados financieros mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año.	DA3.Instaurar un sistema de recompensa para los empleados

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.8 Estrategias prioritarias de acuerdo a los objetivos (2/2)

ID	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	Reducir en un 30% las salidas injustificadas de	FA1 Implementar un sistema que genere información periódica presupuestaria que recabe las necesidades principales de la Dependencia

3	los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de diciembre del 2009.	
----------	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.9 Estrategias de contingencia de acuerdo a los objetivos (1/2)

ID	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1	Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional	<p>DO1.Mantener en constante actualización el recurso humano haciendo énfasis en áreas de gerencia, planificación, tecnología de la información entre otras</p> <p>DO2.Promover el cumplimiento de los Decretos en el ámbito tecnológico, mediante los cuales se facilite el procesamiento de la información.</p> <p>DA2.Instituir planes de desarrollo y capacitación profesional.</p> <p>DA1. Instituir un formato que coordine, sincronice y permita el seguimiento de las actividades que lleva a cabo el personal.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.9 Estrategias de contingencia de acuerdo a los objetivos (2/2)

ID	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
	Disminuir un 20% el retraso en la entrega de los estados financieros	FA2. Gestionar la creación de estándares de control que verifiquen el cumplimiento de las

2	mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año.	actividades establecidas dentro del Departamento de Contabilidad
3	Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de diciembre del 2009.	<p>DA5. Promover ante el Alcalde la activación de mecanismos que le otorguen al Departamento mayor capacidad presupuestaria y Operativa</p> <p>DA4. Fomentar la creación de planes que se adapten a los constantes cambios políticos.</p> <p>FA3. Promover políticas que establezcan prioridades acerca del destino de los recursos asignados</p>

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 8: PLANES DE ACCIÓN

8.1 PLANES DE ACCIÓN

Consiste en la definición de los cursos de acción o los pasos a seguir para cumplir con las estrategias y así llegar a cumplir los objetivos planteados por el Departamento de Contabilidad, es decir, deben establecer las actividades a realizar para dar cumplimiento a cada estrategia en particular.

Con la ayuda de los miembros de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro se desarrollaron el grupo de acciones que permitirán lograr las estrategias formuladas, además se determinaron los cursos necesarios, los responsables relacionados a cada acción, los mecanismos de retroalimentación y la duración o frecuencia de cada acción involucrada.

Para cada objetivo establecido se incluyeron estrategias, las cuales serán trabajadas en primera instancia, además de estrategias de contingencias, cada una de ellas se usara en el orden guiado por el peso atractivo encontrado con la Matriz de Evaluación de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE).

En la tablas 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, se presentaron los diferentes planes de acción con sus respectivas estrategias, relacionados a cada acción, los mecanismos de retroalimentación y la duración correspondientes a las mismas.

Tabla 8.1 Plan de acción para Estrategia Primaria FO1 del Objetivo 1

Objetivo N° 1: “Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del Departamento de Contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional.”				
Estrategia: “Fomentar las inversiones necesarias para la implantación de sistemas de información que permitan agilizar las actividades propias del órgano.”(FO1)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Contactar al personal capacitado del área empresarial que expondrá las nuevas herramientas y avances tecnológicos	Gerente del Departamento de Contabilidad	2 Semanas.	Técnico en informática.	Visitas a las empresas.
Solicitar la compra	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 día.		Oficio
Evaluar la solicitud de compra	.Gerente del Departamento de Contabilidad	3 días.		Reuniones
Evaluar el mejor proveedor	Técnicos de contabilidad.	1 Semana.		Memorándum contable.
Realizar la compra	Gerente de Departamento de Contabilidad.	1 día.		Contratos.
Implementar el sistema	Gerente del Departamento	4 semanas	Ingeniero de sistemas	
Adiestrar al personal	Gerente del Departamento	2 semanas		Cursos de capacitación
Evaluar el tiempo de realización de las actividades	Gerente del Departamento	1 semana		Observación directa
Elaborar un informe	Asistente de Contabilidad	1 día		Informe
En caso de que se tenga que trabajar horas extras, adiestrar nuevamente al personal	Gerente del Departamento	2 semanas		Cursos de capacitación

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.2 Plan de acción para Estrategia Primaria DA3 del Objetivo 2.

Objetivo N° 2: “Disminuir un 20% el retraso en la entrega de los estados financieros mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año.”				
Estrategia: “Instaurar un sistema de recompensa para los empleados.”(DA3)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar cronograma y agendas de reuniones con los empleados estableciendo fechas tope de entrega y periodo de prórroga que no exceda el 20%	Secretario del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.		Memorándum o publicación en cartelera.
Convocar las reuniones	Asistentes del Departamento de Contabilidad.	1Semana.		Memorándum.
Seleccionar un Coordinador de equipo	Secretario del Departamento de Contabilidad	Dependerá de la acción anterior		Reunión
Realizar un informe de cumplimiento de las obligaciones.	Coordinador de la reunión.	1 Semanas.		Informes.
Ofrecer un viernes libre al equipo que entregue el estado financiero según el cronograma	Gerente del Departamento de Contabilidad	1 día		Reunión
Publicar los logros obtenidos	Gerente del Departamento de Contabilidad	2 días		Publicación en cartelera.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.3 Plan de acción para Estrategia Primaria FA1 del Objetivo 3.

Objetivo N° 4: “Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de diciembre del 2009.”				
Estrategia: “Implementar un sistema que genere información periódica presupuestaria que recabe las necesidades principales de la Dependencia.”(FA1)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Convocar una reunión con los empleados para acordar el tiempo de entrega de la información.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.		Memorándum, Publicación en cartelera.
Manifestar las necesidades, problemáticas y los recursos con los que se cuentan.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	Dependerá de la acción anterior.	.	Reunión y Observación Directa.
Realizar informes con la necesidades	Empleados del Departamento	1 semana		Informes
Cumplir cabalmente lo indicado en el informe	Empleados del Departamento	1 semana		Observación directa
De no cumplirse alguna necesidad guardar en un fondo de contingencia los recursos asignados para la misma	Gerente del Departamento de Contabilidad	2 semanas	Asistente de contabilidad	Observación directa
Utilizar los fondos de contingencia para cumplir con una nueva necesidad	Gerente del Departamento de contabilidad	1 semana		Observación directa

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestran en las tablas 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10, 8.11, los planes de acción de las estrategias de contingencia para cada Objetivo Estratégico

Tabla 8.4 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DO1 del Objetivo 1.

Objetivo N° 1: “Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional.”				
Estrategia: “Mantener en constante actualización el recurso humano haciendo énfasis en áreas de gerencia, planificación, tecnología de la información entre otras.” (DO1)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Convocar una reunión con los empleados a fin de conocer sus necesidades.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.		Memorándum, Publicación en carteleras.
Fijar talleres y seminarios de distintos índoles	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.	Personal capacitado en seminarios y talleres a realizar	Reunión y Observación Directa.
Evaluar que los conocimientos dictados por especialistas hayan sido bien captados por el personal	Gerente del Departamento de Contabilidad.	2 Semanas.		Cuestionario.
Publicar resultados obtenidos	Gerente del Departamento de Contabilidad	2 semanas		Memorando
En caso de que la evaluación sea negativa, fijar nuevamente talleres y seminarios	Gerente del Departamento de Contabilidad	1 semana	Personal capacitado en seminarios y talleres a realizar	Reuniones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.5 Plan de acción para Estrategia Primaria DA2 del Objetivo 1.

Objetivo N° 1: “Reducir la carga laboral en un 20% agilizando los registros diarios de todas las operaciones.”				
Estrategia: “Instituir planes de desarrollo y capacitación profesional.”(DA2)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Diseñar encuestas para verificar las tendencias del personal hacia área de capacitación	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 día.		Encuestas.
Aplicar la encuesta diseñada.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 día.		Encuestas.
Analizar y emitir un diagnóstico.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	2 días.		Observación directa.
Organizar eventos, talleres y seminarios dirigidos a los empleados del Departamento	Gerente del Departamento de Contabilidad.	2 Semanas.	Personal capacitados en los talleres a dictarse	Reuniones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.6 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DO2 del Objetivo 1.

Objetivo N° 1: “Disminuir el sobrecargo de trabajo de los trabajadores del departamento de contabilidad para el 31 de diciembre del 2009, con un costo que no exceda a un empleado adicional.”				
Estrategia: “Promover el cumplimiento de los Decretos en el ámbito tecnológico, mediante los cuales se facilite el procesamiento de la información.”(DO2)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Evaluar los distintos eventos tecnológicos	Gerente del Departamento de Contabilidad	3 semanas		Reuniones
Nombrar a un Coordinador para que se encargue de planificar los eventos tecnológicos.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Día.		Observación Directa y Memorándum.
Ejecutar eventos	Gerente del Departamento de contabilidad	1 semana	Personal capacitado en tecnología	Jornadas

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.7 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA1 del Objetivo 1.

Objetivo N° 1: “Reducir la carga laboral en un 20% agilizando los registros diarios de todas las operaciones.”				
Estrategia: “Instituir un formato que coordine, sincronice y permita el seguimiento de las actividades que lleva a cabo el personal.”(DA1)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar el formato	Gerente Del Departamento de Contabilidad.	2 Días.		Entrevista.
Realizar una reunión para darlo a conocer	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.		Reuniones
Considerar observaciones y revisión	Gerente del Departamento de Contabilidad.	Dependerá de la acción anterior.		Observación Directa.
Realizar una reunión para la aprobación	Gerente del Departamento de Contabilidad	1 día		Reunión
Asignar las actividades según el formato propias del cargo de los empleados	Gerente del Departamento de contabilidad	1 semana		Reuniones
Hacer seguimiento de las actividades que se van cumpliendo según el formato	Gerente del Departamento de Contabilidad	2 semana		Observación directa
Asignar nuevas tareas a medida que las actividades se han llevado a cabo	Gerente del Departamento	1 semana		Reuniones
En caso de no completarse la actividad asignar nuevas actividades según el formato	Gerente del Departamento	2 semanas		Reuniones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.8. Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA2 del Objetivo 2.

Objetivo N° 2: “Disminuir un 20% el retraso en la entrega de los estados financieros mensuales con un retraso de a lo sumo de tres días hábiles durante el presente año.”				
Estrategia: “Gestionar la creación de estándares de control que verifiquen el cumplimiento de las actividades establecidas dentro del Departamento de Contabilidad.”(FA2)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Convocar a una reunión a los miembros del Departamento	Gerente del Departamento de Contabilidad.	1 Semana.		Memorando.
Establecer un cronograma de actividades para la creación de los estándares.	Asistentes del Departamento de Contabilidad.	2 semanas.		Reunión.
Evaluar como se llevan a cabo las actividades dentro del departamento en la actualidad	Gerente del Departamento de Contabilidad.	Depende de la acción anterior.	.	Observación directa.
Tomar una decisión en que cambiar y fijarse unas metas	Asistente del Departamento de Contabilidad.	3 Semanas.		Reunión.
Evaluar las metas obtenidas	Gerente del Departamento de Contabilidad.	2 Semanas.		Observación directa.
En caso de que las actividades no se realicen fijar nuevas metas	Gerente del Departamento	1 semana		Reuniones

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.9 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA5 del Objetivo 3.

Objetivo N° 3: “Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de

diciembre del 2009.”				
Estrategia: “Promover ante el gobernador del estado la activación de mecanismos que le otorguen al Departamento mayor capacidad presupuestaria y operativa”(DA5)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Concientizar a la Gobernación sobre la realización de Proyectos de Investigación como medios de autofinanciamiento.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	8 Semanas.	Horas de trabajo.	Reuniones y observación directa.
Revisar que los proyectos cumplan con los requisitos para ser financiados.	Alcalde.	4 Semanas.	Hora de trabajo.	Observación directa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.10 Plan de acción para Estrategia de Contingencia DA4 del Objetivo 3.

Objetivo N° 3: “Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de

diciembre del 2009”.				
Estrategia: “Fomentar la creación de planes que se adapten a los constantes cambios políticos.”(DA4)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Mantener informado Al Departamento en forma continua, oportuna y periódica, sobre el avance, presentado en el desarrollo de las actividades.	Alcalde.	1 Semanas.		Reuniones y memorándum
Motivar al personal del Departamento para que así se sientan identificados y contribuyan en los planes.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	3 Semanas.		Observación Directa.
Realizar reuniones periódicas con los empleados para conocer sus propuestas acerca de mejoras en el Departamento	Gerente del Departamento de Contabilidad	Depende de la acción anterior		Memorandum
Hacer seguimiento	Gerente del Departamento	2 Semanas		Observación directa
Evaluar los resultados	Gerente del Departamento	1 semana		Observación directa
En caso de que los resultados sean negativos volver a realizar reuniones	Gerente del Departamento	2 semana		Observación directa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.11 Plan de acción para Estrategia de Contingencia FA3 del Objetivo 3.

Objetivo N° 3: “Reducir en un 30% las salidas injustificadas de los fondos especiales, fondos de caja y cuentas corrientes bancarias especiales, para el 31 de

diciembre del 2009”.				
Estrategia: “Promover políticas que establezcan prioridades acerca del destino de los recursos asignados.”(FA3)				
Pasos de la Acción	Responsable	Duración	Recursos	Mecanismo de Retroalimentación
Realizar Reuniones con el personal del Departamento.	Alcalde.	2 Semanas.		Reuniones y memorándum
Conocer mediante los empleados las necesidades prioritarias que tiene el Departamento.	Gerente del Departamento de Contabilidad.	3 Semanas.		Observación Directa.
Evaluar las necesidades	Gerente del Departamento de Contabilidad	Depende de la acción anterior		Observación directa
Realizar un informe al Alcalde a fin de que se conozca la situación del Departamento	Gerente del Departamento de Contabilidad.	3 Semanas		Reunión.
Buscar respuesta del alcalde	Gerente del Departamento de Contabilidad	1 semana		Reuniones

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio que permitió desplegar el Plan Estratégico para el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico El Morro, se llegó a las siguientes conclusiones:

- En el estudio del Sistema Actual se detectaron una serie de aspectos críticos. De los cuales se detectó que el principal foco problemático es la inexistencia de una adecuada Planificación Estratégica en la unidad en estudio.
- En la Auditoría Interna, las debilidades más relevantes son el retardo en los tiempos de respuesta, ausencia de mecanismos de recompensa que incentiven al personal, ausencia de mecanismos de financiamiento directo y ausencia de supervisión de las actividades realizadas por el personal de este Departamento. En este mismo orden de ideas, las fortalezas que resultaron de esta auditoría fueron la existencia de un manual de procedimientos que guíe la forma de ejecutar las actividades dentro del Departamento, poseer una estructura organizativa definida, existencia de una descripción formal de las funciones que se cumplen en la dependencia, así como también el alto nivel de cooperación que se evidencia en el personal que labora en el Departamento.
- En la Auditoría Externa, las amenazas que más afectan a este Departamento son el constante cambio en el ámbito político-electoral, la reducción del presupuesto público destinado a las distintas Alcaldías, la abrupta caída del precio del petróleo y el excesivo gasto público y deuda fiscal. En este mismo

orden de ideas, las oportunidades más representativas fueron la presencia del decreto 3390, el creciente avance tecnológico en el sector público, la favorable ubicación geográfica de la Alcaldía y el prestigio del que goza la misma con las demás entidades públicas.

- El análisis de los resultados de la Matriz EFI arrojó un valor ponderado de 2.22, encontrándose por debajo del promedio normal de 2.5. Esto revela que el Departamento de Contabilidad es frágil internamente, como consecuencia de el número de debilidades encontradas en el mismo (11 de 17 factores en total). Por lo que la alta gerencia debe idear estrategias efectivas para aumentar el índice obtenido.
- El análisis de los resultados de la Matriz EFE arrojó un valor de 2.29, encontrándose por debajo del promedio normal de 2.5. Esta situación indica que dicho Departamento no solo debe centrar sus mayores esfuerzos en aprovechar las oportunidades sino también debe hacer lo posible para fortalecerse y tratar de disminuir los efectos de las amenazas existentes, de lo contrario, tales amenazas podrán empeorar la situación, por ende la unidad objeto en estudio debe aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno
- Se formularon 11 estrategias a través de la Matriz FODA, que fueron agrupadas por casos a resolver en el Departamento y que fueron hallados en el transcurso de las auditorías. En el proceso de selección de las mismas, no se estableció alternabilidad en ninguna de ellas, por lo tanto se decidió aplicar la Matriz de Orden de Prioridad de las Estrategias (MEOPE) a fin de establecer el orden de ejecución según la prioridad que <representen para la consecución del objetivo relacionado a dicha estrategia.

- Se propusieron 11 planes de acción para el Departamento de Contabilidad, que representan el medio específico por el cual se encauzan los objetivos de esta unidad y los casos por resolver; en estos se establecen quienes participarán en el desarrollo y progreso de los mismos, a fin de darle curso a las estrategias seleccionadas.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Considerando el estudio efectuado, se sugieren las siguientes recomendaciones para el Departamento de Contabilidad:

- Emplear mecanismos que permitan evaluar el impacto que están causando las estrategias en el cumplimiento de los objetivos y verificar que los mismos puedan lograrse en el tiempo establecido.
- Fijar políticas de continuidad en todas aquellas acciones que representen beneficios o mejoras para este Departamento, velando siempre que estas no dependan de un individuo, sino de toda la comunidad del Departamento.
- Desarrollar en el ambiente del Departamento de Contabilidad una cultura de planificación con el objeto de mejorar continuamente las operaciones propias del sistema analizado.
- Difundir y oficializar la nueva redacción de misión-visión entre todo el personal que labora en el Departamento, con la finalidad de involucrar a todos y cada uno de sus miembros en lo que se espera de ello-
- Vigilar que el Departamento siempre cuente con un plan que lo encamine y lo proyecte hacia el futuro, tomando siempre en cuenta el contexto circundante.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ARUPON, K. y España, Y., (2008) **“Plan Estratégico para el Mejoramiento del Departamento de Registros Médicos y Estadísticas de Salud del Hospital de Niños Tobías Guevara del Estado Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente, Anzoátegui, Venezuela.
2. CÓRDOVA, C. y Samuel, M., (2007) **“Diseño de un Plan Estratégico para la Delegación de Cultura y Extensión del Núcleo Anzoátegui de la Universidad de Oriente”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
3. DÍAZ, J. y Moreno, R., (2007) **“Plan Estratégico para Mejorar el Funcionamiento del Departamento de Arquitectura de la Universidad de Oriente, Núcleo Anzoátegui”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
4. HERNÁNDEZ, L., (2007) **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Formación en Tecnologías de Información y Comunicación para el usuario de la Gerencia de AIT- PDVSA, Puerto la Cruz”**. Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
5. MATA, Y. y Yu, S., (2007) **“Diseño de un Plan Estratégico para el Departamento de Crédito y Cobranza del Instituto Autónomo de la Secretaria de la Vivienda de la Gobernación del Estado Anzoátegui. (SEVIGEA)”**.

Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.

6. PASTRANA, R. Y Salazar Maria., (2004) **“Diseño de un plan estratégico para mejorar el funcionamiento del Departamento de Ingeniería Civil de la UDO Núcleo Anzoátegui”** Trabajo de Grado, Ingeniería de Sistemas, Universidad de Oriente. Anzoátegui, Venezuela.
7. STRICKLAND A. J, y Thompson A., (1999) **“Administración Estratégica. Conceptos y Casos”**. 11^{va} Edición, Mc Graw-Hill. México.
8. HERNANDEZ R., (1998) **“Metodología de la investigación”**, 2da Edicion, Editorial McGraw Hill, Mexico
9. DAVID F., (1997) **“Conceptos de Administración Estratégica”**, 5ta Edición, Editorial Prentice-Hall. México.
10. MORRISEY G. L. (1996) **“Planeación Táctica”**, 1^{era} Edición en español, Editorial Prentince Hall Hispanoamericana, S.A. México.
11. DAVID F., (1994) **“La Gerencia Estratégica”**, 9^{no} Reimpresión, Fondo Editorial Legis. Colombia.
12. SANCHEZ, f (1999) **“Psicología Social”**. Edición Mc McGraw – Hill, Madrid.

APÉDICE DE RESULTADOS AUDITORÍA INTERNA

APENDICE DE RESULTADO A

SECCION A: ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta marque con una “X” la respuesta mas apropiado para usted de acuerdo al ítem correspondiente. En caso de seleccionar alguna respuesta que contiene un número, por favor continúe en la pregunta representada por dicho número.

INCLUYE TODAS LAS SECCIONES:

A PLANIFICACION B. ORGANIZACIÓN C. DIRECCION D. CONTROL E. MOTIVACION

ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4
A.1	¿La Misión del Departamento de Contabilidad esta formalmente definida?					X
A.2	¿El Departamento de Contabilidad tiene objetivos claramente definidos?					X
A.3	¿Se ha dado a conocer los objetivos del Departamento?	X				
A.4	¿Abarcan los objetivos todas las operaciones realizadas por el Departamento?			X		
A.5	¿Los objetivos del Departamento son claros y precisos?				X	
A.6	¿Existe en el Departamento de Contabilidad un Plan Estratégico formalmente definido?	X				

A.7	¿Existe en el Departamento un cronograma de actividades formalmente definido?	X				
A.8	¿Cuenta el Departamento con un Plan de Acción en caso de alguna eventualidad que se le pueda presentar?	X				
A.9	¿El Departamento cuenta con un presupuesto elaborado?	X				
A.10	¿El presupuesto que se le asigna al Departamento es suficiente para alcanzar los objetivos?		X			
A.11	¿En el Departamento trabajan todos como un verdadero equipo?					X
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
B.1	¿Posee el Departamento una estructura organizativa que se evidencie mediante un organigrama formal?					X
B.2	¿Cuenta el Departamento con una descripción escrita de sus funciones?					X
B.3	¿La descripción presentada de los cargos es la correcta?		X			
B.4	¿En número de empleados en el Departamento por cada uno de los cargos es el adecuado para cumplir las funciones encomendadas?		X			
B.5	¿Están las cargas de trabajo adecuadamente distribuidas?	X				

B.6	¿Existen conflictos entre los empleados del Departamento por cargas de trabajo desequilibradas?	X				
B.7	¿Cuenta el Departamento con un manual de normas y procedimientos?					X
B.8	¿Posee el Departamento un listado del personal que allí labora?					X
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
C.1	¿Se llevan a cabo los programas de capacitación personal?	X				
ID	ÍTEM (No se evalúa(0), Malo(1), Regular(2), Bueno(3), Excelente(4))	0	1	2	3	4
C.2	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo es el resultado obtenido en los programas de capacitación?					
C.3	Si la respuesta a la pregunta C.1 es afirmativa, ¿Cómo es el nivel de capacitación del Departamento?					
ID	ÍTEM (Pésimo(0), Malo(1), Regular(2), Bueno(3), Excelente(4))	0	1	2	3	4
C.4	¿Cómo es el grado de cooperación entre los empleados del Departamento para la realización de los trabajos?				X	
ID	ÍTEM (Nunca(0), Rara vez(1), A Veces(2), Frecuentemente(3), Siempre(4))	0	1	2	3	4
C.5	Si la respuesta a la pregunta C.1 es					

	afirmativa, ¿Son comunicados los resultados a los participantes de los programas de capacitación?					
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
D.1	¿Existe algún mecanismo o procedimiento para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?	X				
D.2	¿Se elaboran reportes sobre el cumplimiento de los objetivos?			X		
D.3	¿Se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal?	X				
D.4	¿El Departamento utiliza un formato de evaluación del desempeño del personal?	X				
D.5	¿Posee el Departamento un sistema de control sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño?	X				
ID	ÍTEM (Nunca(0), Rara Vez(1), A Veces(2), Frecuentemente(3), Siempre(4))	0	1	2	3	4
D.6	¿El personal del Departamento llega a tiempo al lugar de trabajo?				X	
ID	ÍTEM (Nunca(0), A Veces(1), No Se(2), Si(3), Siempre(4))	0	1	2	3	4
D.7	¿Se calculan los índices de ausentismo?				X	
ID	ÍTEM (Muy Altos(0), Altos(1), Regulares(2), Bajos(3), Muy Bajos(4))	0	1	2	3	4
D.8	¿Cómo son los índices de ausentismo laboral?				X	

D.9	¿Cómo son los índices de retardo laboral?			X		
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
D.10	¿El Departamento cuenta con equipos de archivos suficientes?	X				
D.11	¿El Departamento cuenta con equipos de computación necesarios?		X			
D.12	¿Cuenta el Departamento con un sistema de información automatizado?	X				
D.13	¿Posee el Departamento el personal suficiente para cubrir todas sus funciones?				X	
ID	ÍTEM (Pésimo(0), Malo(1), Regular(2), Bueno(3), Excelente(4))	0	1	2	3	4
D.14	¿Cómo son las condiciones de infraestructura en el Departamento?			X		
ID	ÍTEM (Nunca(0), Rara Vez(1), A Veces(2), Frecuentemente(3), Siempre(4))	0	1	2	3	4
E.1	¿Cumple el personal con las funciones que les son encomendadas?				X	
ID	ÍTEM (Pésimo(0), Malo(1), Regular(2), Bueno(3), Excelente(4))	0	1	2	3	4
E.2	¿Cómo catalogaría las relaciones entre la jefatura del Departamento y su personal?				X	
ID	ÍTEM (Definitivamente desmotivado(0), Probablemente Desmotivado(1), Probablemente Motivado(2), Parcialmente Motivado(3), Definitivamente Motivado(4))	0	1	2	3	4

E.3	¿El personal del Departamento, en el cumplimiento de sus funciones está?		X			
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), A Medias(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
E.4	¿El ambiente de trabajo es propicio para un mejor desempeño?		X			
E.5	¿Posee el Departamento un sistema de recompensas para los trabajadores?	X				
E.6	¿Considera que su remuneración esta acorde con su cargo?		X			
ID	ÍTEM (Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4))	0	1	2	3	4
E.7	¿Ha diseñado algún formato o instrumento de trabajo para mejorar el cumplimiento de sus funciones?	X				
E.8	¿El equipo trabaja con entusiasmo ante cualquier problema que se les presente?			X		

Fuente: Elaboración Propia

APENDICE DE RESULTADO B

SECCION B: ENTREVISTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta marque con una “X” la respuesta más apropiada para usted de acuerdo a ítem correspondiente. En caso de seleccionar alguna respuesta que contiene un número, por favor continúe en la pregunta por dicho número.

INCLUYE TODAS LAS SECCIONES:

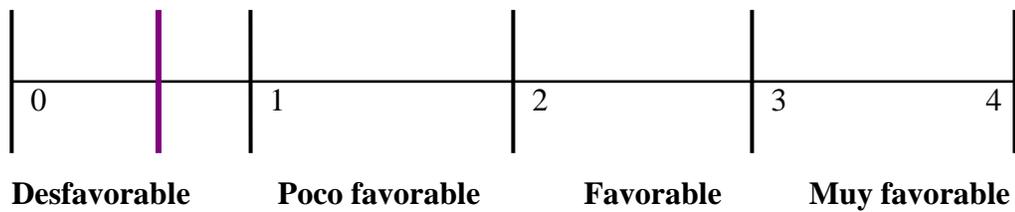
A.1 Planificación

ID	Ítem)Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4	PT
A.1	¿El Departamento de Contabilidad tiene una Misión formalmente definida?	4	0	1	0	0	0,5
A.1.1	Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Usted la conoce?						
A.2	¿El Departamento de Contabilidad tiene objetivos claramente definidos?	2	2	1			0,8
A.2.1	Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Usted la conoce?						
A.3	¿Existe algún reglamento interno del funcionamiento del Departamento?	3	2				0,4
A.4	¿Cuenta el Departamento con un Plan Estratégico formalmente definido?	2		3			1,2

Fuente: Elaboración Propia

$$PF = \frac{1,2 + 0,4 + 0,8 + 0,5}{4}$$

$$PF = 0,7$$



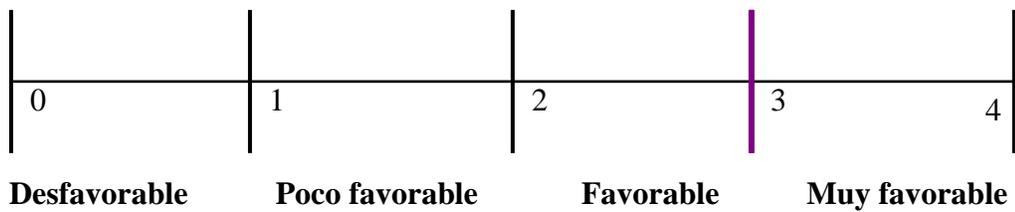
B.1 Organización.

ID	Ítem)Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4	PT
B.1	¿Posee el Departamento una estructura organizativa que se evidencia mediante un organigrama formal?				3	2	3,4
B.1.1	Si la respuesta anterior es afirmativa. ¿Usted la conoce?		2		3		2,2
B.2	¿Posee el Departamento un manual de procedimiento?			1	1	3	3,4
B.3	¿Posee el Departamento una descripción escrita de funciones?			2	1	2	3

Fuente: Elaboración Propia

$$PF = \frac{3,4 + 2,2 + 3,4 + 3}{4}$$

$$PF = 3$$



C.1 Dirección.

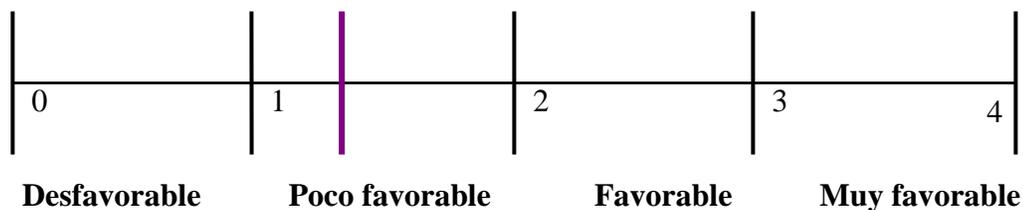
ID	Ítem)Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4	PT
C.1	¿Se le ha entregado una descripción escrita de las actividades que debe desempeñar en el Departamento?	3	1	1			0,6
C.2	¿Se le ha comunicado de manera clara cada una de las responsabilidades propias del cargo que debe desempeñar en la organización?	1	3	1			1
C.3	¿Se realizan reuniones periódicas entre la jefa del Departamento y su personal a cargo?			2	2	1	2,8
C.4	¿Posee el Departamento una descripción escrita de funciones?			2	3		2

C.5	¿Con que frecuencia se realizan las reuniones?	1	2	2			1,2
C.6	¿Existe algún programa de adiestramiento para integrar a los nuevos trabajadores en el ambiente interno?	1	2	3			1,6
C.7	¿Existe programas de capacitación para el personal que labora en el Departamento?	4		1			0,4

Fuente: Elaboración Propia

$$PF = \frac{0,4 + 1,6 + 1,2 + 2 + 2,8 + 1 + 0,6}{7}$$

$$PF = 1,37$$



D.1 Control

ID	Ítem)Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4	PT
D.1	¿Cuenta el Departamento con el personal suficiente para que abarque todas las funciones?		2	3			1,6
D.2	¿Cuenta el Departamento con equipos de computación?	3	2				0,4

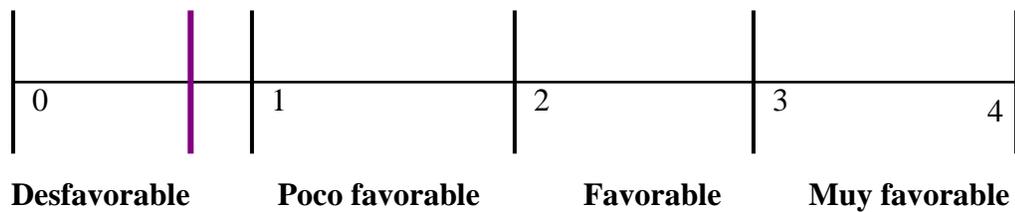
D.3	¿Cuenta el Departamento con un sistema de información automatizado?	2	2	1			0,8
D.4	¿Cuenta el Departamento con suficiente equipos de archivos?	4		1			0,4
D.5	¿Posee el Departamento un sistema de evaluación del rendimiento del personal?	3	2	1			0,8

Fuente: Elaboración Propia

$$PF = \frac{0,4 + 0,8 + 0,4 + 1,6 + 0,8}{4}$$

4

$$PF = 1$$



E.1 Motivación.

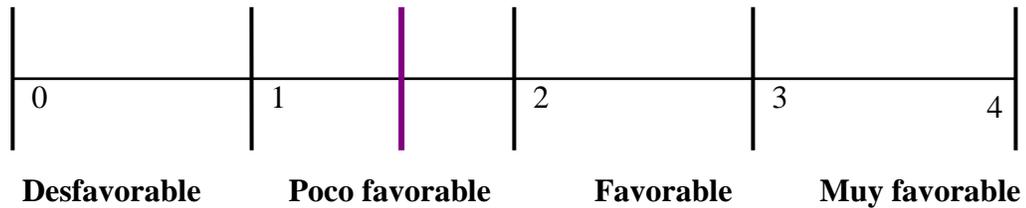
ID	Ítem)Definitivamente No(0), Probablemente No(1), No Se(2), Probablemente Si(3), Definitivamente Si(4)	0	1	2	3	4	PT
E.1	¿Su iniciativa es reconocida por el Gerente del Departamento?	2	1	2			1
E.2	¿Existe en el Departamento algún tipo de recompensa para su personal?	3	2				0,4
E.3	¿Considera que su remuneración		1	3	1		2

	esta acorde con su cargo?					
E.4	¿Se siente orgulloso(a) de laborar en el Departamento?		1	2	2	2,2
E.5	¿El personal tiene oportunidad de ser promovido dentro del Departamento?		1	1	3	2,4
E.6	¿Trabaja el equipo del Departamento con entusiasmos en cualquier problema que se presente?		1	2	2	2,2

Fuente: Elaboración Propia

$$PF = \frac{2,2 + 2,4 + 2,2 + 2 + 0,4 + 1}{6}$$

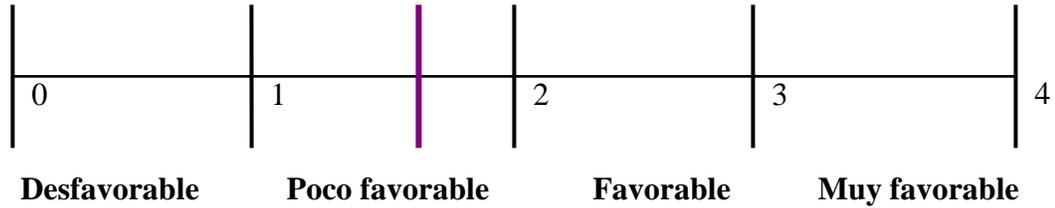
$$PF = 1,7$$



APÉNDICE DE RESULTADO C

SECCION C RESULTADO DE LA APLICACIÓN DEL METODO DE ESCALAMIENTO TIPO LIKERT PARA MEDIR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL ÁREA GERENCIAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

A.1 Planificación

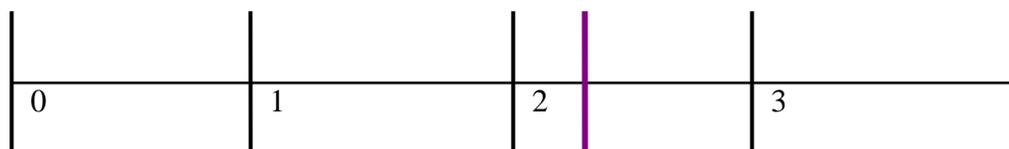


$$PF = 4 + 4 + 0 + 2 + 3 + 0 + 0 + 0 + 0 + 1 + 4$$

11

$$PF = 1,63$$

B.1 Organización



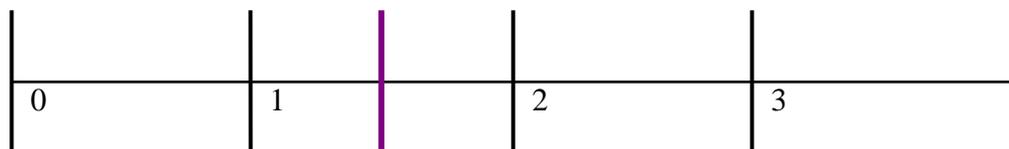
Desfavorable **Poco favorable** **Favorable** **Muy favorable**

$$PF = 4 + 4 + 1 + 1 + 0 + 0 + 4 + 4$$

8

$$PF = 2,25$$

C.1 Dirección.

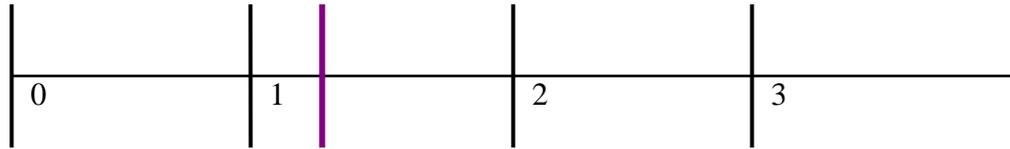


Desfavorable **Poco favorable** **Favorable** **Muy favorable**

$$PF = 0 + 3/2$$

$$PF = 1,5$$

D.1 Control.

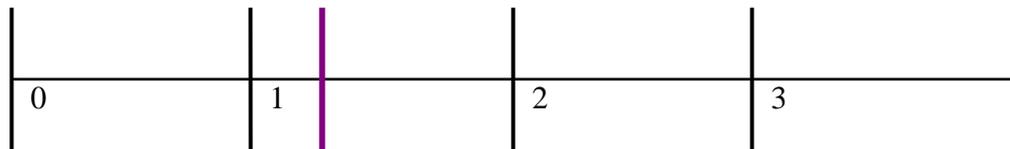


Desfavorable Poco favorable Favorable Muy favorable

$$PF = \frac{0+2+0+0+0+3+3+3+2+0+1+0+3+2}{14}$$

$$PF = 1,35$$

E.1 Motivación



Desfavorable Poco favorable Favorable Muy favorable

$$PF = \frac{3+3+1+1+0+1+0+2}{8}$$

$$PF = 1,$$

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO EL MORRO “LIC. DIEGO BAUTISTA URBANEJA”.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Alceste García, Vanesa Carolina.	CVLAC: 18.314.233 E MAIL: vaneal87@hotmail.com
	CVLAC: E MAIL:

PALÁBRAS O FRASES CLAVES:

PLANIFICACIÓN, MATRIZ, ALCALDÍA, MUNICIPIO URBANEJA,
ESTRATEGIA, AUDITORÍA, PLANES DE ACCIÓN.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería de Sistemas

RESUMEN (ABSTRACT):

En la actualidad, el Departamento de Contabilidad de la Alcaldía del Municipio Turístico el Morro, como consecuencia a la inexistencia de una adecuada planificación estratégica posee una misión, visión, objetivos y metas que no están basadas bajo los lineamientos de Strickland Thompson por lo tanto, no se encuentran claramente definidas para así poder alcanzar e integrar la labor que lleva a cabo tanto el Gerente del Departamento como su personal. Así mismo, la falta de un presupuesto idóneo que satisfaga plenamente las necesidades y exigencias reales de este ente, ha originado lentitud en el cumplimiento de sus proyectos. Para subsanar esta situación, se realizó este estudio enfocado en la aplicación de la teoría estratégica, tomando como base algunos lineamientos de los modelos propuestos por Fred David y A. J. Strickland, para la realización de las Auditorías Internas y Externas, en las cuales se utilizaron técnicas como la matriz EFI y EFE que permitieron la evaluación cuantitativa y objetiva de esta organización. También se construyó la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, que permitió la formulación de estrategias conducentes a la resolución de los problemas planteados y la optimización de las actividades desarrolladas en el sistema en estudio. Como resultado de esta investigación se utilizaron conceptos de Planeación Táctica de George Morrissey, para diseñar once (11) estrategias y diez (11) planes de acción, en los cuales se establece cómo y con que recursos se implementaran las estrategias, de tal manera que se puedan aprovechar las variables positivas y contrarrestar aquellas que impacten negativamente al Departamento de Contabilidad.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU X	JU
Pastrana Reinaldo.	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Torcasio Aurelia	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
Solórzano Luis.	ROL	CA	AS	TU	JU X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2009	07	14
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
tesisalcaldia.doc	application/msword

CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS: A B C D E F G H I
J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y
z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

ALCANCE

ESPACIAL: _____ (OPCIONAL)

TEMPORAL: _____ (OPCIONAL)

TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Ingeniero De Sistemas

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Computación y Sistemas

INSTITUCIÓN:

Universidad De Oriente Núcleo de Anzoátegui

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al artículo 44 del reglamento del trabajo de Grado:

“Los trabajos de grado son de propiedad exclusiva de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién lo participará al Consejo Universitario”.

Alceste García, Vanesa Carolina.

AUTOR

Pastrana Reinaldo

TUTOR

Torcasio Aurelia

JURADO

Solórzano Luis

JURADO

POR LA SUBCOMISION DE TESIS