

Desconcentración de la cuenta general para facilitar el desarrollo integral y sostenible de las regiones

Demostrar que la desconcentración de la Cuenta General de la República es la estrategia más conveniente para obtener resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión oportunos; cuya aplicación facilitará el desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país.

Esta investigación es importante por que considera que la desconcentración de la Cuenta General de la República, será la herramienta impulsora y facilitadora del desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país

Para el desarrollo de este trabajo se ha aplicado la metodología, las técnicas e instrumentos necesarios para una adecuada investigación, en el marco de las normas de la Escuela de Post Grado de nuestra Universidad Nacional Federico Villarreal.

Para llegar a contrastar los objetivos y las hipótesis planteadas, se ha desarrollado el trabajo de investigación en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, presenta el planteamiento metodológico de la investigación.

El Capítulo II, presenta el marco teórico de la investigación.

El Capítulo III, está referido a la presentación, análisis e interpretación de datos, así como la contrastación y verificación de las hipótesis del trabajo de investigación.

El Capítulo IV, se presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación

Finalmente se presenta la bibliografía y los Anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I :

PLANTEAMIENTO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION

1.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con la normatividad sobre la Cuenta General de la República solo se ha previsto la formulación centralizada de este importante instrumento de información administrativa de la gestión del sector público que contiene información y análisis de la actuación de las entidades del Estado en el cumplimiento de sus objetivos durante un **ejercicio presupuestario**. Esta forma de manejo de la Cuenta General, no permite formular la información en forma oportuna, por tanto no es factible el cumplimiento de los objetivos de informar los resultados de la gestión de la administración del Estado en los diferentes procesos involucrados: económico, presupuestal, contable, financiero y metas; tampoco permite presentar el análisis cualitativo de la actuación de las entidades, **especialmente de los gobiernos regionales; la falta de oportunidad, no permite proveer información para la toma de decisiones que facilite el proceso de planeamiento de programas y proyectos para el desarrollo económico y social del país, especialmente de las regiones geográficas y finalmente no es posible cumplir con facilitar la fiscalización del gobierno local, regional y local.**

Ante esta falta de cumplimiento de los objetivos de la Cuenta General de la República, lo más adecuado sería llevar a cabo la desconcentración funcional de la Contaduría Pública de la Nación, de modo que se organicen Oficinas Regionales como órganos desconcentrados del ámbito nacional, con el objeto de optimizar la producción de la información para canalizarla al Gobierno Regional y pueda ser aplicada en la toma de decisiones que facilite el proceso de planeamiento de programas y proyectos para el desarrollo integral y sostenido de las regiones de nuestro país.

Este mecanismo de desconcentración es aplicado en otros países e incluso en nuestro país por una entidad del nivel de la Contaduría, como es la Contraloría General de la República. El artículo 38 de la Ley 27785- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República- establece que dicha entidad cuenta con Oficinas Regionales de Control como órganos desconcentrados, con el objeto de **optimizar la labor de control gubernamental cuyo accionar contribuye activamente con el**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios cumplimiento de los objetivos del proceso de descentralización del país (regionalización).

El propósito de disponer de entidades del Estado que proporcionen información exacta, oportuna y útil para que sea aplicada eficazmente en el desarrollo económico de las regiones, nos lleva a formular el presente trabajo de investigación, donde esperamos concretar nuestro conocimiento, comprensión y experiencia de la contabilidad gubernamental.

1.2. DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. DELIMITACION ESPACIAL

Esta investigación comprende el ámbito del gobierno nacional, regional y local de la Cuenta General de la República; incidiendo especialmente en el nivel regional, nivel nuevo establecido en el marco de descentralización del aparato del Estado.

2. DELIMITACION TEMPORAL

Esta investigación comprende el pasado, presente y especialmente el futuro, en el cual podría llevarse a cabo la desconcentración de la Cuenta General de la República, con lo que se concretaría el desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país.

3. DELIMITACION SOCIAL

La investigación ha comprendido al personal de especialistas en contabilidad gubernamental, de la Contaduría Pública de la Nación; Entidades del Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales; y Organismos Descentralizados Autónomos; quienes han participado a través de entrevistas y/o encuestas sobre el Trabajo de Investigación.

1.3. PROBLEMAS DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

La teoría contable dice que la Contabilidad es la herramienta de información por excelencias que facilita el proceso administrativo, como de la toma de decisiones internas y externas por parte de los diferentes usuarios; sin embargo cuando esta información no es exacta ni oportuna pierde su utilidad y por el contrario puede inducir a decisiones equivocadas, antes de favorecer a las entidades puede perjudicarlas.

Esto es lo que está pasando con la Cuenta General de la República, que al formularse en forma centralizada e inoportuna no viene cumpliendo los objetivos para la cual fue concebida. Así por ejemplo la información de los resultados de la gestión de la administración del Estado correspondiente a los diferentes procesos involucrados: económico, presupuestal, contable, financiero y metas no llega oportunamente a los gobiernos regionales. La formulación centralizada de la Cuenta General de la República, no provee información oportuna para la toma de decisiones que faciliten el proceso de planeamiento de programas y proyectos para el desarrollo económico y social integral y sostenido de las regiones de nuestro país.

La falta de cumplimiento de los objetivos anteriores, hace que la Cuenta General de la República no cumpla otro elemental objetivo de facilitar la fiscalización de la actividad pública al manejarse en forma centralizada y hermética.

Según la Ley de la Cuenta General de la República, La aprobación de la misma, sólo deviene en un acto meramente formal de ordenamiento administrativo y jurídico que no implica la aprobación de la gestión ni los actos administrativos que aquella sustenta, los que serán objeto de acciones de control por parte de los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC) y de fiscalización por el Poder Legislativo. Esta aseveración le quita trascendencia a este importante instrumento de información de la gestión del sector público lo cual ya es un problema, pero esto se complica al no establecerse la adecuada sinergia entre la información de la Cuenta General y la gestión de los gobiernos nacional, regional y local.

El manejo centralizado de la Cuenta General, no permitirá que los Gobiernos Regionales puedan disponer de información fidedigna y oportuna sobre los resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión **alcanzados en un ejercicio presupuestario; por cuanto la Ley de la Cuenta General ni siquiera menciona a los gobiernos regionales, la calidad de la información ni la utilización de la dicha información en el desarrollo integral y sostenido de las regiones.**

La naturaleza del mundo actual y futuro es la descentralización, los estados tienen que descentralizarse (regionalizarse) para que la ciudadanía pueda sentir el efecto del Estado. El Perú se encuentra en plena etapa de descentralización, ya tenemos gobiernos regionales, con autonomía administrativa, económica y financiera; sin embargo este sistema presenta vacíos, debido que a la par de la descentralización no se ha llevado a cabo la desconcentración de varias entidades, como es el caso de la Contaduría Pública de la Nación, lo que no permite que se pueda delegar en dependencias desconcentradas la formulación de la Cuenta General a nivel regional y por tanto esto no facilita la disposición de información más amplia que la meramente cuantitativa que elabora **cada dependencia contable de los gobiernos regionales.**

La base para el crecimiento económico y social y su etapa superior el desarrollo integral y sostenido, no podrán concretarse en las regiones, en la medida que no se disponga de información sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión que sólo **puede obtenerse mediante la Cuenta General formulada en forma desconcentrada.**

La falta de información no permitirá que los gobiernos regionales puedan cumplir su misión de organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

La falta de información debido a la no desconcentración no permitiría consolidar el desarrollo regional que comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e

La comunidad Latina de estudiantes de negocios instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades. Asimismo se vería afectadas las relaciones de cooperación y coordinación y el proceso de integración regional

PROBLEMA GENERAL:

¿ DE QUE MANERA LA DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA, PUEDE CONTRIBUIR A CONCRETAR EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LAS REGIONES ?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿COMO DEBE ESTRUCTURARSE EL PROCESO DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA, EN EL MARCO DE LA DESCONCENTRACIÓN, DE MODO QUE CONTENGA LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA, FINANCIERA, ECONOMICA Y DE INVERSIONES QUE CONTRIBUYAN A LA EFICACIA DE LOS GOBIERNOS REGIONALES Y POR TANTO SE REFLEJE EN EL CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA REGION ?

2. ¿DE QUE MANERA SE PUEDE ESTABLECER UNA SINERGIA ENTRE LA DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA Y LA GESTION DE LOS GOBIERNOS REGIONALES, DE MODO QUE LA INFORMACIÓN TENGA LA EFICACIA Y CONTRIBUYA AL DESARROLLO DE ESTAS IMPORTANTES AREAS GEOGRAFICAS DE NUESTRO PAIS ?

1.4. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Sin temor a equivocarnos, decimos que todo lo que se pueda hacer en beneficio del desarrollo integral y sostenido de las regiones de nuestro país será bienvenido.

Si actualmente se demora cerca de dos años para obtener la información de la Cuenta General de la República; este plazo podría recortarse mediante la desconcentración de la formulación de dicha Cuenta.

La desconcentración de la Cuenta, permitirá que los gobiernos locales y especialmente los regionales trabajen todos los componentes de la Cuenta General correspondiente a su región, lo que de hecho va a permitir obtener información oportuna y detallada sobre los distintos aspectos de la economía de la región, sin tener que esperar dos largos años para obtener información que no pueden utilizarlo en proyectos o programas, si no como referencia histórica.

La desconcentración de la Cuenta General, de seguro va a permitir cumplir efectivamente los objetivos de este importante instrumento de información administrativa de la gestión del sector público, los mismos que a la fecha no se vienen cumpliendo.

La desconcentración permitirá a los gobiernos regionales disponer de información sobre su aspecto económico, presupuestario, financiero, de inversiones y metas en forma oportuna para realizar la retroalimentación y/o ajustes del caso; todo lo cual conduce a que la información contribuya eficazmente al desarrollo integral y sostenible de la región.

La desconcentración de la Cuenta General, nos pondría al nivel de los países más adelantados, donde prima la delegación de funciones con el propósito de darle oportunidad y utilidad a la información del sistema contable.

En el ámbito nacional nos pondría a nivel de la Contraloría, Banco Central de Reserva, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y otras entidades que tienen órganos desconcentrados, con los cuales han mejorado sus actividades, al punto de obtener indicadores de competitividad del más alto nivel.

IMPORTANCIA:

Este trabajo es importante en la medida que permitiría plasmar nuestra experiencia en la contabilidad gubernamental y especialmente en la Cuenta General de la República; asimismo concretar todos los conocimientos recibidos durante nuestra formación académica.

También es importante, **porque** permitirá efectivizar a la Cuenta General como la herramienta de información por excelencia que facilita el proceso administrativo, con el cual se debe mantener una sinergia para el logro de los objetivos institucionales.

El entorno económico es cada vez más complejo, exige más profesionalismo en la administración de la información, si es que las entidades quieren alcanzar un lugar destacado dentro del desarrollo económico del país, para lograrlo se requiere, en gran parte, contar con un sistema de información relevante, oportuno y confiable, generado únicamente mediante un buen sistema de desconcentración.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO PRINCIPAL:

DEMOSTRAR QUE LA DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA ES LA ESTRATEGIA MAS CONVENIENTE PARA OBTENER RESULTADOS PRESUPUESTARIOS, FINANCIEROS, ECONOMICOS Y DE INVERSIÓN OPORTUNOS; CUYA APLICACIÓN FACILITARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LAS REGIONES DE NUESTRO PAIS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. PROPONER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LAS OFICINAS REGIONALES DE LA CONTADURÍA PUBLICA DE LA NACIÓN COMO ORGANOS

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
DESCONCENTRADOS DEL AMBITO NACIONAL QUE CONTRIBUIRAN A LA OBTENCIÓN
DE INFORMACIÓN REGIONAL EN FORMA OPORTUNA Y EFICAZ, LA MISMA QUE
LUEGO SE CONSOLIDARA EN LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA Y
CONTRIBUIRA AL CRECIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES EN SUS RESPECTIVAS AREAS
GEOGRAFICAS.

2. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS PARA QUE EXISTA UNA SINERGIA ENTRE LAS
FUNCIONES DE LAS OFICINAS DESCONCENTRADAS DE LA CONTADURÍA PUBLICA DE
LA NACIÓN Y LA GESTION DE LOS GOBIERNOS REGIONALES, DE TAL MODO QUE LA
INFORMACIÓN SEA OBTENIDA CON EXACTITUD Y OPORTUNIDAD Y FACILITE LA
PLANEACION ESTRATEGICA, TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS Y CONTROL
NECESARIOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIDO DE LAS REGIONES DE
NUESTRO PAIS.

1.6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

HIPÓTESIS PRINCIPAL:

LA DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA, PERMITIRIA
QUE LOS GOBIERNOS REGIONALES DISPONGAN DE INFORMACIÓN OPORTUNA
SOBRE LOS RESULTADOS PRESUPUESTARIOS, FINANCIEROS, ECONOMICOS Y DE
INVERSIÓN; PARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LAS REGIONES DE
NUESTRO PAIS.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

LA CONTADURÍA PUBLICA DE LA NACIÓN DEBE DISPONER DE OFICINAS REGIONALES
COMO ORGANOS DESCONCENTRADOS DEL AMBITO NACIONAL, CON EL OBJETO DE
OPTIMIZAR LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y CUYO ACCIONAR CONTRIUIRA
ACTIVAMENTE CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROCESO DE
DESCENTRALIZACIÓN DEL PAIS Y ESPECIALMENTE CON EL DESARROLLO
INGTEGRAL Y SOSTENIDO DE LAS REGIONES.

LAS OFICINAS DESCONCENTRADAS DE LA CONTADURÍA PÚBLICA DE LA NACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS REGIONALES ESTABLECERAN UNA SINERGI A CUANDO LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA, ECONOMICA, FINANCIERA Y DE OTRO TIPO SEA PROPORCIONADA CON EXACTITUD Y OPORTUNIDAD Y SEA UTILIZADA EN LA PLANEACION ESTRATEGICA, TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES; LO QUE FACILITARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIDO DE LAS REGIONES DE NUESTRO PAIS.

VARIABLES DE LA INVESTIGACION

1) VARIABLE INDEPENDIENTE:

X. DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL

INDICADORES:

X.1. PROCESO DE LA CUENTA GENERAL

X.2. EFICACIA DE LA INFORMACIÓN DE LA C.G.R.

2) VARIABLE DEPENDIENTE

Y. DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE

INDICADORES:

Y.1. CRECIMIENTO REGIONAL

Y.2. SINERGI A ENTRE LA CUENTA GENERAL Y EL DESARROLLO REGIONAL

3) VARIABLE INTERVINIENTE:

Z. PERU: DIVISIÓN POLÍTICA REGIONAL

INDICADORES:

Z.1. GOBIERNOS REGIONALES

Z.2. DESCONCENTRACIÓN REGIONAL

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE INVESTIGACION:

Este trabajo de investigación es del tipo básica o pura, por cuanto todos los aspectos han sido teorizados, aunque sus alcances serán prácticos en la medida que sean aplicados por la Contaduría Pública de la Nación

NIVEL DE INVESTIGACION:

La investigación realizada es del nivel descriptiva-explicativa, por cuanto describe el proceso de la Cuenta General de la República y explica como es posible desconcentrar este importante instrumento para que contribuya con el crecimiento y desarrollo integral y sostenido de las regiones en las cuales se encuentra dividido el Estado peruano

METODOS DE LA INVESTIGACION

En esta investigación se han utilizado los siguientes métodos:

DESCRIPTIVO	INDUCTIVO
Por cuanto se describe todos los aspectos de la Cuenta General de la República y los Gobiernos Regionales.	Con este método se ha inferido la información de la muestra en la población de la investigación.

POBLACION Y MUESTRA DE LA INVESTIGACION

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

POBLACION	MUESTRA
<p>La población de este trabajo de investigación estuvo compuesto por los especialistas de la Contaduría Pública de la Nación, Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales, Organismos Descentralizados Autónomos, Instituciones Públicas Descentralizadas y Sociedades de Beneficencia Pública.</p> <p>También se ha considerado la participación los Docentes de las Universidades de nuestro país.</p>	<p>La muestra estuvo compuesta por especialistas de la Contaduría Pública de la Nación y el Gobierno Regional de Lima Provincias; así como de los académicos de las Universidades.</p>

TECNICAS DE RECOPIACION DE DATOS

ENTREVISTAS	ENCUESTAS	ANÁLISIS DOCUMENTAL
<p>Esta técnica se aplicó a los especialistas, a fin de obtener información sobre todos los aspectos relacionados con la investigación</p>	<p>Se aplicó a los docentes de las universidades, con el objeto de obtener información sobre la investigación</p>	<p>Se utilizó para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.</p>

INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS:

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, están relacionados con las técnicas antes mencionadas, del siguiente modo:

TECNICA	INSTRUMENTO	OBSERVACIONES
ENTREVISTA	GUIA DE ENTREVISTA	Es la hoja de ruta para concretar la entrevista con los especialistas
ENCUESTA	CUESTIONARIO	Es el conjunto de preguntas objetiva
ANALISIS DOCUMENTAL	GUIA DE ANALISIS DOCUMENTAL	Es el instrumento para guiar el análisis de normas y documentos

TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTOS DE DATOS

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

TECNICAS DE ANALISIS	TECNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS
1. Análisis documental	1. Ordenamiento y clasificación
2. Indagación	2. Registro manual
3. Conciliación de datos	3. Proceso computarizado en EXCEL
4. Tabulación de cuadros	4. Proceso computarizado en SPSS.
5. Comprensión de gráficos	

CAPITULO II:

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Constitución Política del Perú de 1979, instituye y señala las funciones del Sistema Nacional de Contabilidad en el artículo 145, que a la letra dice: “La función de uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad pública así como la de elaborar la Cuenta General, corresponden al Sistema Nacional de Contabilidad, el cual además propone las normas contables que deben regir en el país”.

La Constitución Política del Perú de 1993[1], en su Artículo 81° , establece que la Cuenta General de la República acompañada del informe de auditoría de la Contraloría General es remitida por el Presidente de la República al Congreso en un plazo que vence el quince de Noviembre del año siguiente al de ejecución del presupuesto. La Cuenta General es examinada y dictaminada por una Comisión Revisora dentro de los noventa días siguientes a su presentación. El Congreso se pronuncia en un plazo de treinta días. Si no hay pronunciamiento del Congreso en el plazo señalado se eleva el dictamen de la Comisión

Revisora al Poder Ejecutivo para que este promulgue un decreto legislativo que contiene la Cuenta General.

La Ley No. 24680[2] del Sistema Nacional de Contabilidad, determina los objetivos, funciones y estructura de los organismos y órganos componentes. Dentro de las funciones se establece la de elaborar la Cuenta General de la República. La norma establece asimismo que los órganos de Contabilidad de las administraciones públicas de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios la actividad gubernamental y empresarial del Estado, en todas sus modalidades, integran el Sistema Nacional de Contabilidad. Esta norma no establece que es la Cuenta General de la República, ni objetivos, ni contenido y tampoco la estructura ni el proceso de la misma.

En el mercado bibliográfico se ha determinado la existencia del “famoso libro verde” de Pacheco & Villacorta (1988)[3], en este documento se hace comentarios al nacimiento del Sistema Nacional de Contabilidad y a su función de elaborar la Cuenta General de la República y otros aspectos, en el marco de la Ley 24680. No se determina detalles de la Cuenta General.

La Ley No. 27312[4] – Ley de Gestión de la Cuenta General de la República- establece que la Cuenta General de la República, es el instrumento de información administrativa de la gestión del sector público. La norma establece los objetivos, contenido, estructura y proceso de formulación de la Cuenta General. La norma no establece que los **gobiernos** regionales y locales dispondrán de oficinas desconcentradas de la Contaduría Pública de la Nación, diferentes a los órganos de Contabilidad de cada entidad que considera el **Sistema Nacional de Control, para formular en forma descentralizada la información** que corresponda a estos niveles y luego trasladarlo a la Contaduría para su consolidación. Esta Ley debe ser modificada o adecuada en lo que se oponga a los establecido en la Ley 28112.

La Ley No. 28112[5], aprueba la Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público; establece, que la autoridad central de los sistemas conformantes de la administración Financiera del Sector Público es el Ministerio de Economía y Finanzas, y es ejercida a través del Viceministro de Hacienda quien establece la política que orienta la **normatividad propia de cada uno de los sistemas que lo conforman. Los sistemas** integrantes de la administración Financiera del Sector Público y sus respectivo Organos Rectores, son los siguientes:

- a) Sistema Nacional de Presupuesto: Dirección Nacional del Presupuesto Público;
- b) Sistema Nacional de Tesorería: Dirección Nacional del tesoro público;

- La comunidad Latina de estudiantes de negocios
- c) Sistema Nacional de Endeudamiento: Dirección Nacional del Endeudamiento Público; y
 - d) **Sistema Nacional de Contabilidad: Dirección Nacional de Contabilidad Pública.**

La Dirección Nacional de Contabilidad Pública, tiene a la venta varios libros sobre contabilidad gubernamental, como por ejemplo: **Nuevo Plan Contable Gubernamental**. Edición 1998; Compendio de Normatividad Contable y aplicación práctica del Nuevo Plan Contable Gubernamental. Edición 1998; Manual de Contabilidad Gubernamental para Municipalidades; Manual de Contabilidad de Costos y de Gestión empresarial; Manual de Contabilidad de Costos y de Gestión para la Industria de la Construcción; Gestión Empresarial: Manual de Contabilidad de Costos de Gestión Minera; SICON: Manual y Casuística; Manual de Contabilidad de Costos y Gestión Industrial; Manual de Contabilidad de Costos y Gestión Hospitalaria; NIC Sector Público 01 a 07 y 08 a 17 y Cierre Contable 2002-SIAF. Dentro de estos documentos bibliográficos se destaca el Manual del SICON (Sistema de Integración Contable de la Nación), que es el sistema informático desarrollado por la Contaduría Pública de la Nación que facilita la elaboración de la Cuenta General de la República. No se ha podido determinar un libro sobre la formulación de la Cuenta General de la República.

Álvarez (2003)[6], en su libro sobre estados financieros y otros aspectos del sector público, no hace referencia directa a la Cuenta General de la República.

Valdivia (2003)[7], en su libro sobre Contabilidad Gubernamental, destaca el tratamiento del Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON), sistema informático desarrollado por la Contaduría Pública de la Nación para ser distribuido gratuitamente a las entidades del Sector Público, en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley 27312 “Ley de Gestión de la Cuenta General de la República”, Instructivo No. 6 “Periodicidad de Presentación de Estados Financieros y Presupuestarios” e Instructivo No. 7 “cierre Contable” y sus modificatorias aprobadas con Resolución de Contaduría No. 143-2001 y 149-2002-EF/93.03. Según el autor, el Software SICON[8] permite el ingreso mensual y generación de información para la presentación trimestral y de cierre del ejercicio, de los estados financieros, presupuestales, anexos y demás información complementaria, para la presentación y elaboración centralizada de la Cuenta General de la República de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios acuerdo con las disposiciones establecidas.

En las bibliotecas de las Universidades, tanto a nivel de pregrado como de postgrado existe un gran número de trabajos relacionados con la contabilidad gubernamental: Libros, Tesis, Monografías, Trabajos de Experiencia Profesional, Separatas y otros; sin embargo ninguno está referido a la desconcentración de la Cuenta General y su incidencia en el desarrollo integral y sostenido de las regiones de nuestro país.

2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA INVESTIGACION

Según el CPC. Oscar Pajuelo Ramírez(*), a través del tiempo, la Cuenta General de la República ha experimentado notables transformaciones, tanto en los procedimientos para su formulación e integración como en su presentación y contenido.

En retrospectiva, es posible apreciar desde su elaboración mecanográfica, sus cálculos manuales y una encuadernación rústica, hasta su presentación en disco compacto e incorporación a Internet, accediendo a un recurso que permite a millares de personas e instituciones la consulta directa.

Con el devenir de los años y el consiguiente crecimiento del Estado, los procedimientos realizados para la elaboración de la Cuenta General de la República presentaron dificultades para la integración, difusión, y análisis del usuario común, asimismo ocasionaba mayores presiones de tiempo para su elaboración e impresión, lo que limitaba su difusión.

En respuesta a la problemática prevaleciente y en congruencia con la estrategia de modernización planteada desde 1998, la Contaduría Pública inició a partir de la Cuenta de 1998, la implementación del Sistema de Integración Contable de la Nación - SICON, el cual ha permitido una mayor eficacia y rapidez en la captura y compilación de la información financiera y presupuestaria requerida y contenida en los informes emitidos por el sector público en ese periodo, lográndose bajar los niveles de omisión en porcentajes muy significativos. La notable reducción de entidades omisas se debió en

La comunidad Latina de estudiantes de negocios gran medida a que se puso al alcance de los usuarios tres mecanismos para la remisión de su información: las agencias interconectadas del Banco de la Nación, las unidades ejecutoras del SIAF (Sistema Integrado de Administración Financiera) e Internet, esto último con el correo electrónico de las entidades o cabinas públicas.

Para el diseño del software elaborado por la Contaduría Pública de la Nación se tomaron en consideración las características y elementos contables de validación de datos fundamentales que debería reunir la Cuenta General de la República y que permitiera acceder a la consulta y análisis de la información contenida en ella.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios, logrando que la cobertura para la elaboración de la Cuenta General de 1998 comprendiera a 2067 entidades y empresas del Estado, es decir 90% de un universo de 2312.

El SICON fue mejorado en su versión del año 99 y para este ejercicio la Contaduría implementó nuevas estrategias con el fin de reducir el diez por ciento de omisión de la cuenta anterior.

Esta vez el objetivo no era sólo mejorar la cobertura, sino también mejorar la calidad de la información empleada para la elaboración de la cuenta correspondiente a este ejercicio, para ello, y pese a no contar con un presupuesto establecido, se desarrollaron diversos programas de capacitación dirigidos principalmente a aquellos gobiernos locales en los que se encontraba el mayor nivel de omisión, en estos cursos, los profesionales contables y técnicos que tenían a su cargo el procesamiento de la información que sería remitida para la Cuenta General eran instruidos en las diversas modalidades que deberían seguir para la elaboración de sus informaciones financieras y presupuestarias así como en las directivas contables vigentes. Se inició, en fase de prueba, la inclusión de la lógica de SICON (programa y reporte) en la estructura del SIAF, lo que permitió trabajar directamente con la base de datos de dicho sistema integrado. Este esfuerzo tuvo como recompensa que para este ejercicio se obtuviera el nivel de omisión más bajo registrado en toda la historia de la Cuenta General, 7.82%.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Respecto a la Cuenta General de 2000, las expectativas en cuanto a omisión estaban centradas en el recorte hecho por el Congreso, al plazo de entrega de este documento a la Contraloría General de la República, el cual mediante la Ley N° 27312 fue fijado para el 30 de junio del 2001, sin embargo y pese a eso, se finalizó el procesamiento de la elaboración con un mes de anticipación y con el mismo nivel de omisión que en el ejercicio 1999.

Tuvo gran incidencia en este resultado, el mayor dominio de los usuarios respecto al SICON y la implantación total de la lógica de SICON en el SIAF, lo que comprende los temas del presupuesto nacional.

Con el apoyo de las autoridades responsables de las entidades obligadas a rendir cuentas, se espera que la calidad de la información mejore y la omisión sea mucho menor.

(* Contador General de la Nación y Presidente del Consejo Normativo de Contabilidad

Por otro lado, el Perú, como otros países, desde siempre ha formulado la Cuenta General de la República; sin embargo, formalmente esto se inicia con la Ley No. 14816 Ley Orgánica del Presupuesto Funcional de la República.

Luego, con mejores expectativas, se promulgó la Ley No. 26484 Ley Marco del Proceso de la Cuenta General de la República.

Posteriormente, la Ley No. 27312 – Ley de Gestión de la Cuenta General de la República, fue la norma que rigió este importante instrumento contable del Sector Gubernamental. Esta Ley tiene por finalidad, establecer las normas fundamentales que regulan las distintas fases del proceso de la Cuenta General de la República, su estructura, elaboración contenido y oportunidad de presentación. Se encuentran sujetas a la Ley No. 27312, todas las entidades del sector público, con personería jurídica de derecho público, asimismo las empresas del Estado de derecho público, privado y de economía mixta, conforme a lo siguiente:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- (1) Los organismos considerados como pliegos presupuestarios, según la Ley Anual del Presupuesto;
- (2) Las entidades que captan recursos para el Estado, cualesquiera sea su denominación o nivel presupuestario;
- (3) Las entidades que por Ley o norma delegada administran fondos públicos; y,
- (4) Las empresas que administran fondos públicos del Estado.

La Ley 27312, establece que la misma tiene aplicación a **partir de la Cuenta General de la República** correspondiente al ejercicio fiscal 2000. Esta norma, deroga la Ley No. 26484, Ley Marco del Proceso de la Cuenta General de la República; así como los artículos 74, 75, 76 y numeral 2 del Artículo 90 de la Ley No. 14816, Ley Orgánica del Presupuesto Funcional de la República; y las demás normas que se opongan o limiten la aplicación de la Ley 27312.

Finalmente, tenemos la Ley 28112; que establece los aspectos generales del nuevo Sistema Nacional de Contabilidad, ahora integrado por la Dirección Nacional de Contabilidad pública, dependiente del Vicemisterio de Hacienda, como órgano rector del Sistema Nacional de Contabilidad y encargada de establecer las condiciones para la rendición de las cuentas y la elaboración de la Cuenta General de la República. Si bien es cierto esta norma no lo indica taxativamente, estaría derogando la Ley 24680 que creó originalmente el Sistema Nacional de Contabilidad, asimismo debe modificarse lo establecido por la Ley 27312, en relación con la Cuenta General de la República y otros aspectos relacionados. Con esta norma, también desaparece la Contaduría Pública de la Nación.

2.3. BASE LEGAL DE LA INVESTIGACION

La base legal de la investigación, está determinada por las siguientes normas:

1. Constitución Política del Perú de 1993. Artículo 81° .

Promulgada: 29-12-93 y Publicada: 30-12-93

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La Constitución Política del Perú, a través del Artículo 81° señala que la Cuenta General de la República, acompañada del Informe de Auditoría de la Contraloría General, es remitida por el Presidente de la República al Congreso en un plazo que vence el 15 de Noviembre del año siguiente al de ejecución del presupuesto.

2. Ley N° 24680 – Ley del Sistema Nacional de Contabilidad.

Promulgada: 03-06-87 y Publicada: 04-06-87

Determina las funciones, objetivos y estructura del Sistema Nacional de Contabilidad; los mecanismos de coordinación de la contabilidad al igual que las relaciones con otros organismos del sector público y del sector privado.

Modificada por: Ley N° 24977 - Ley del Presupuesto de los Organismos del Sector Público para el año 1989. Promulgada: 30-12-88 y Publicada: 31-12-88

3. Ley N° 27312 - Ley de Gestión de la Cuenta General de la República

Promulgada: 19-07-2000 y Publicada: 20-07-2000

Establece las normas para la presentación de las rendiciones de cuentas y los mecanismos que posibilitan consolidar los resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión de la actividad pública en un ejercicio fiscal.

4. Ley N° 27209 – Ley de Gestión Presupuestaria del Estado

Promulgada: 02-12-1999 y Publicada: 03-12-1999

Establece las normas fundamentales que rigen las distintas fases del proceso presupuestario, los criterios técnicos y los mecanismos operativos que permitan optimizar la gestión administrativa y financiera del Estado, en concordancia con lo dispuesto por los artículos 77° y 58° , en la parte pertinente, de la Constitución Política del Perú.

5. Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal

2005

6. Ley de Equilibrio Financiero del Presupuesto del Sector

Público para el Año Fiscal 2005.

7. Ley de Endeudamiento del Sector Público para el Año Fiscal

2005.

8. Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

9. Decreto Supremo N° 072-2000-EF – Reglamento de la Ley del

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad

Empresarial del Estado.

10. Ley de la Actividad Empresarial del Estado.

11. Ley N° 23853 - Ley Orgánica de Municipalidades

12. Ley No. 28112, Ley Marco de la administración Financiera del Sector Público.

Establece el Nuevo Sistema de Contabilidad, cuyo órgano rector es la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, encargado de establecer las condiciones para la rendición de cuentas y la elaboración de la Cuenta General de la República.

13. Decreto Legislativo N° 674 – Ley de Promoción de la

Inversión Privada de las Empresas del Estado.

14. Decreto Legislativo N° 513 - Ley del Sistema Nacional de

Presupuesto de la Actividad Empresarial del Estado

15. Presupuesto de Ingresos y Egresos para el año Fiscal 2005

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
de las Empresas Municipales y Entidades

16. Resolución de Contaduría N° 067-97-EF/93.01 - Instructivo
N° 07 Cierre Contable.

Promulgada: 29-12-97 y Publicada: 31-12-97

Información que deben presentar las entidades públicas excepto empresas, a la Cuenta General de la República.

17. Resolución de Contaduría N° 143-2001-EF/93.01.

Promulgada: 25-10-2001 y Publicada: 26-10-2001

Establecen diversas disposiciones a los Instructivos Nos. 2, 6 y 7 del Sistema de Contabilidad Gubernamental

18. Resolución de Contaduría N° 154-2002-EF/93.01

Promulgada: 05-12-2002 y Publicada: 09-11-2002

19. Resolución de Contaduría N° 153-2002-EF/93.01 que aprueba la Directiva N° 001-2002-EF/93.01 para la preparación y presentación de la información presupuestaria, financiera, económica y metas de inversión para las empresas y entidades comprendidas en la actividad empresarial del Estado.

20. Directiva para el cierre y conciliación del Presupuesto del sector Público 2005

21. Clasificadores para el Año Fiscal 2005 y Maestro del Clasificador de Ingresos y Financiamiento Año Fiscal 2005.

22. Presupuesto Consolidado de entidades bajo el ámbito del FONAFE para el año fiscal 2005

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La regionalización de acuerdo con la Ley de Bases de la Descentralización[10], es la división política del país en unidades territoriales geoeconómicas, con diversidad de recursos, naturales, sociales e institucionales, integradas histórica, económica, administrativa, ambiental y culturalmente, que comportan distintos niveles de desarrollo, especialización y competitividad productiva, sobre cuyas circunscripciones se constituyen y organizan gobiernos regionales.

2.4.1.2. DESCONCENTRACION:

La desconcentración, se da cuando una institución del Estado establece dependencias para el cumplimiento oportuno y efectivo de sus objetivos específicos, objetivos generales, misión y visión institucional[11]. Como ejemplo de la desconcentración tenemos el caso del Banco Central de Reserva, la Superintendencia de Banca y seguros, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, la Contraloría General de la República. Estas entidades, como muchas otras, disponen de dependencias a nivel departamental para el cumplimiento de su función y para alcanzar sus objetivos institucionales.

En esta trabajo de investigación apuntamos justamente a este punto. La Cuenta General de la República, no está desconcentrada a nivel regional ni departamental; está centralizada en todo su contexto en Lima Metropolitana.

2.4.1.3. DESCENTRALIZACION:

La Descentralización es la transferencia a diversas regiones parte de la autoridad que antes ejercía el Gobierno General[12].

La Ley No. 27783 que aprueba la Ley de Bases de la Descentralización, establece que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población.

La descentralización se sustenta y rige por los siguientes principios generales: es permanente, es dinámica, es irreversible, es democrática, es integral, es subsidiaria y es

gradual.

La descentralización cumplirá, a lo largo de su desarrollo, los siguientes objetivos:

objetivos políticos:

- a) Unidad y eficiencia del Estado, mediante la distribución ordenada de las competencias públicas y la adecuada relación entre los distintos niveles de gobierno y la administración estatal;
- b) Representación política y de intermediación hacia los órganos de gobierno nacional, regional y local, constituidos por elección democrática;
- c) Participación y fiscalización de los ciudadanos en la gestión de los asuntos públicos de cada región y localidad; e,
- d) Institucionalización de sólidos gobiernos regionales y locales.

Los objetivos a nivel económico son los siguientes:

- a) Desarrollo económico, autosostenido y de la competitividad de las diferentes regiones y localidades del país, en base a su vocación y especialización productiva;
- b) Cobertura y abastecimiento de servicios sociales básicos en todo el territorio nacional;
- c) Disposición de la infraestructura económica y social necesaria para promover la inversión en las diferentes circunscripciones del país;
- d) Redistribución equitativa de los recursos del Estado; y v) Potenciación del **financiamiento regional y local.**

Los Objetivos a nivel administrativos son los siguientes:

- a) Modernización y eficiencia de los procesos y sistemas de administración que aseguren la adecuada provisión de los servicios públicos;
- b) Simplificación de trámites en las dependencias públicas nacionales, regionales y **locales; y,**
- c) Asignación de competencias que evite la innecesaria duplicidad de funciones y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios recursos y la elusión de responsabilidades en la prestación de los servicios.

Los Objetivos a nivel social, son los siguientes:

- a) Educación y capacitación orientadas a forjar un capital humano, la competitividad nacional e internacional;
- b) Participación ciudadana en todas sus formas de organización y control social;
- c) Incorporar la participación de las comunidades campesinas y nativas, reconociendo la interculturalidad y superando toda clase de exclusión y discriminación; y,
- d) Promover el desarrollo humano y la mejora progresiva y sostenida de las condiciones de vida de la población para la superación de la pobreza.

Los objetivos a nivel ambiental son:

- a) Ordenamiento territorial y del entorno ambiental, desde los enfoques de la sostenibilidad del desarrollo;
- b) Gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental; y,
- c) Coordinación y concertación interinstitucional y participación ciudadana en todos los niveles del Sistema Nacional de Gestión ambiental.

2.4.2. GOBIERNOS REGIONALES

La Ley No. 27867, es la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Esta norma establece la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales.

La norma, define la organización democrática descentralizada y desconcentrada del Gobierno Regional conforme a la Constitución y a la Ley de Bases de la Descentralización. Los Gobiernos Regionales son personas jurídicas de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo, para su administración económica y financiera, un Pliego Presupuestal.

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional

La comunidad Latina de estudiantes de negocios sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Los Gobiernos Regionales, se sustentan en principios rectores de las políticas y la gestión regional, tales como:

PRINCIPIOS RECTORES DE LAS POLÍTICAS Y LA GESTIÓN REGIONAL	
Participación,	Sostenibilidad,
Transparencia,	Imparcialidad,
Gestión moderna,	Neutralidad,
Rendición de cuentas, Eficacia,	Subsidiariedad,
Eficiencia,	Concordancia de políticas,
Equidad	Especialización de funciones,
	Competitividad e integración.

Los Gobiernos Regionales tienen competencias constitucionales y competencias exclusivas y compartidas establecidas en la Constitución y la Ley de Bases de la Descentralización.

En esta parte se debe resaltar que en el marco del principio de gestión moderna y rendición de cuentas, la Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión. La audiencia Pública será una de ellas. Los titulares de la administración pública regional son gestores de los intereses de la colectividad y están sometidos a las responsabilidades establecidas.

2.5.SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIDO DE LAS REGIONES.

Según Pacheco (2000)[13], el Sistema Nacional de Contabilidad está constituido por el conjunto de normas, principios, métodos y procedimientos orientados al desarrollo de la

La comunidad Latina de estudiantes de negocios ciencia de la contabilidad en el país. Inicialmente la Ley No. 24680 del Sistema Nacional de Contabilidad, determinó los objetivos, funciones y estructura de los organismos y órganos componentes. Actualmente está normado por la Ley No. 28112 – Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público.

OBJETIVOS DEL SISTEMA:

Son objetivos del sistema:

- i) Uniformar la contabilidad en los sectores público y privado;
- ii) Efectuar procedimientos de estudios económico-financieros por sectores económicos del país a través de la contabilidad aplicada; y,
- iii) Desarrollar la ciencia de la contabilidad para el mejor cumplimiento de sus fines sociales.

FUNCIONES DEL SISTEMA:

Son funciones del sistema:

- I) Dictar las normas de contabilidad que deben regir en el sector público y privado;
- II) Elaborar la Cuenta General de la República;
- III) Evaluar la aplicación de las normas de contabilidad;
- IV) Emitir opinión o absolver consultas en los asuntos relacionados con la contabilidad;
- V) Apoyar a los organismos del Estado en el análisis y evaluación de sus resultados; y,
- VI) Proporcionar la información de la contabilidad y de las finanzas de los organismos del Estado al Poder Legislativo, al Poder Ejecutivo y al Poder Judicial en la oportunidad en que la soliciten.

La norma del Sistema, establece que los órganos de Contabilidad de las Administraciones Públicas de la actividad gubernamental y empresarial del Estados, en todas sus modalidades, integran el Sistema Nacional de Contabilidad. Asimismo, son integrantes

La comunidad Latina de estudiantes de negocios del Sistema, dentro de la independencia de sus acciones derivadas los órganos de contabilidad de la actividad empresarial privada.

2.5.1. NORMAS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Son las siguientes:

- a) Constitución Política del Estado;
- b) Ley del Sistema Nacional de Contabilidad;
- c) Ley de Gestión de la Cuenta General de la República;
- d) Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público[14]
- e) Normas Internacionales de contabilidad para el Sector Público[15];
- f) Instructivos[16];
- g) Plan Contable Gubernamental[17];
- h) Otras

2.5.2. TEORÍA GENERAL DE LA CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

Según Pacheco (2002)[18], la Contabilidad Gubernamental se podría definir como el conjunto de principios, normas y procedimientos para registrar, resumir, analizar e interpretar las transacciones realizadas por los entes públicos con la finalidad de preparar estados presupuestarios y financieros que faciliten el análisis de los mismos y la obtención de indicadores que permitan una racional evaluación de los ingresos y gastos; así como de la situación financiera de la Hacienda Pública, durante y al término de cada ejercicio fiscal.

La contabilidad gubernamental, constituye el sistema de información financiera más importante de los organismos del sector público, a través del cual se puede conocer la gestión realizada y los efectos que ella produce en el patrimonio público.

El estudio de la contabilidad gubernamental es una tarea de trascendental relevancia, magnitud y complejidad dadas las características de las entidades públicas, las múltiples necesidades de información que deben satisfacerse y la necesaria observancia y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios adecuación de las normas legales que regulan el manejo de la Hacienda Pública.

La contabilidad gubernamental, ha venido adquiriendo la importancia que le corresponde, a raíz del crecimiento y diversificación de las operaciones financieras que realiza el gobierno, el monto de los presupuestos públicos y la variedad y cuantía de bienes de todo orden que se manejan en los diferentes niveles de la administración pública.

No podría manejarse el país, si se desconoce el valor del patrimonio público, el monto de **sus rentas y recursos, de los gastos e inversiones** y el detalle de las demás transacciones **financieras; en efecto, es importante esta contabilidad porque permite demostrar la** situación de un ejercicio presupuestario, la situación de caja del Tesoro Público, demostrar la deuda pública, demostrar la situación financiera del gobierno y proporcionar información estadística necesaria sobre ingresos y gastos del gobierno para la elaboración de las Cuentas Nacionales.

La meta de la contabilidad gubernamental es la de suministrar informaciones de carácter **financiero, general y especial, a diferentes sectores y para distintos fines:** los administradores, como responsables de la gestión gubernamental, necesitan disponer de registros contables para conocer la marcha y situación de sus actividades públicas y hacer posible su adecuada conducción.

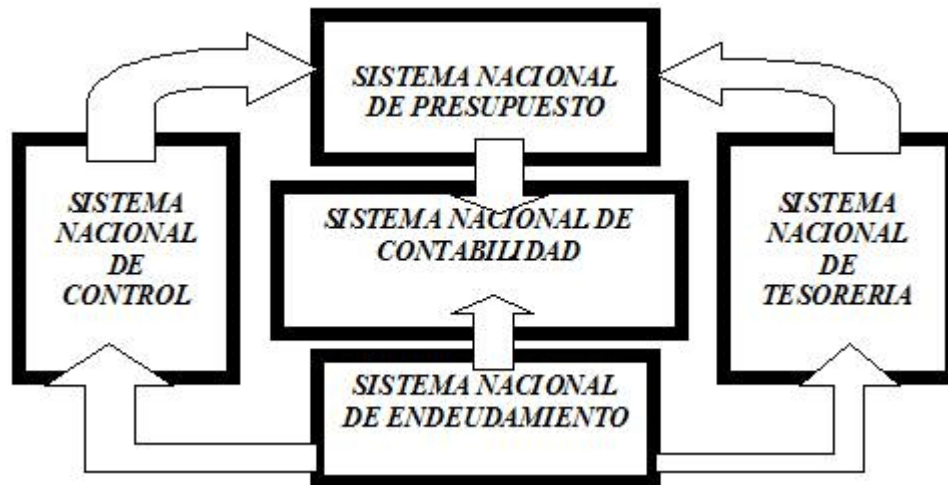
La contabilidad gubernamental es de aplicación en las entidades de la gestión **gubernamental, esto es entidades del Gobierno General, Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y Organismos Descentralizados Autónomos.**

El órgano Rector de la Contabilidad Gubernamental es la Contaduría Pública de la Nación.

2.5.3.SECTOR PÚBLICO: SISTEMAS Y NIVELES

Según la Contaduría Pública de la Nación[19], las entidades del Sector Público, realizan **sus transacciones patrimoniales y presupuestarias en base a tres Niveles Operacionales:** Nacional, Central o Institucional y Regional. Considerando las características de las operaciones administrativas y financieras que realizan las entidades del sector público, el sistema ha delimitado áreas contables con el propósito de facilitar su registro y control. A

La comunidad Latina de estudiantes de negocios su vez se dispone de la interrelación de sus sistemas administrativos: Sistema Nacional de Presupuesto, Sistema Nacional de Tesorería, Sistema Nacional de Control, Sistema Nacional de Endeudamiento y el Sistema Nacional de Contabilidad.



El Sistema Nacional de Contabilidad, a través de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública (DNCP), funciona como el sistema integrador y la Contraloría General de la República como el órgano rector del control de las actividades públicas.

2.6. CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La cuenta General de la República[20], es el instrumento de información administrativa de la gestión del sector público que contiene información y análisis de la actuación de las entidades del Estado en el cumplimiento de sus objetivos durante un ejercicio presupuestario

Son objetivos de la Cuenta General de la República:

- a) Informar los resultados de la gestión de la administración del Estado en los diferentes procesos involucrados: económico, presupuestal, contable, financiero y metas;
- b) Presentar el análisis cualitativo de la actuación de las entidades del sector público;
- c) Proveer información para la toma de decisiones que faciliten el proceso de planeamiento de programas y proyectos para el desarrollo económico y social del país; y,

d) Facilitar la fiscalización de la actividad pública.

2.6.1. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA.

CONTENIDO DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA:

La Cuenta General de la República contiene información de los resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión alcanzados en un ejercicio presupuestario.

ESTRUCTURA DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA:

La estructura de la Cuenta General consta de las siguientes partes:

Primera:

Contiene el universo de entidades captadoras y ejecutoras y el informe sobre cumplimiento y omisiones en la presentación de la información para la cuenta general

Segunda:

Incluye la evaluación y resultados de los índices macroeconómicos utilizados en las políticas económicas, fiscal, monetaria y tributaria.

Tercera:

Contiene los estados financieros e información estadística del comportamiento de los tributos y de los estados del presupuesto, tesorería, deuda pública, inversión pública, gastos social, gestión y uso de fondos y balance general del sector público, correspondiente a:

a) Gobierno Central;

b) Instancias descentralizadas (gobiernos regionales, organismos descentralizados

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
autónomos e instituciones públicas descentralizadas;

- c) Empresas del Estado
- d) Gobiernos Locales
- e) Sociedades de Beneficencia Pública.

Cuarta:

Comprende la información por instancias y pliegos presupuestarios, específicamente sobre el:

- a) Marco institucional
- b) Aspectos presupuestarios
- c) Aspectos económicos y financieros

La información antes indicada, contiene lo siguiente:

Aspectos económicos

Producto bruto interno, ahorro e inversión, inflación, tasa de cambio, balanza de pagos, cuentas monetarias del sistema financiero y bancario, operaciones del sector público, brechas y resultados económicos

Aspectos presupuestarios

- a) Marco legal y ejecución del presupuesto de ingresos y egresos;
- b) Clasificación del presupuesto de ingresos y egresos por categoría del ingreso y gasto, respectivamente;
- c) Clasificación funcional, institucional y geográfica de los egresos;
- d) Balance de programación y ejecución del presupuesto por pliegos;
- e) Análisis de resultados: primario, económico y financiero

Aspectos financieros

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Balance General, Estado de Gestión, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, Estado de Flujos de Efectivo, Estado de Tesorería, Estado de la Deuda Pública, Análisis de la Estructura: de activos, finanzas, costos y de resultados financieros.

Aspectos de Inversiones y metas

- a) Marco legal y ejecución del presupuesto de inversiones;
- b) Clasificación de las inversiones por ámbitos geográficos y sectores;
- c) Metas de inversiones programadas y ejecutadas;
- d) Programas especiales de desarrollo;
- e) Análisis de inversiones y otros

2.6.2. PROCESO DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

El proceso de la Cuenta General de la República tiene las siguientes fases[21]:

a) Recopilación de la Información

La fase de recopilación de información comprende desde la elaboración y difusión de normas específicas por Contaduría Pública de la Nación hasta la obtención de información de los organismos conformantes del sector público para la elaboración de la Cuenta General de la República

b) Formulación y elaboración

La Contaduría Pública de la Nación[22] es el organismo público encargado de formular y elaborar la Cuenta General de la República, de acuerdo con lo que se establece en la Ley, realizando la integración y consolidación de la información recibida y efectuando el análisis de las mismas.

c) Informe de auditoría

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La Contraloría General de la República es la entidad encargada de realizar la auditoría a la Cuenta General de la República y de emitir un informe de auditoría, en un plazo que vence el 31 de agosto del año siguiente al de ejecución del presupuesto. Dicho plazo incluye el levantamiento de observaciones, de ser el caso, por la Contaduría Pública de la Nación.

d) Presentación

El Ministro de Economía y Finanzas debe elevar la Cuenta General de la república elaborada por la Contaduría Pública de la Nación, acompañada del Informe de Auditoría de la Contraloría General de la república, a la Presidencia de la República, para la presentación de ambos documentos al Congreso de la República, en un plazo que vence el 15 de noviembre del año siguiente al de ejecución del presupuesto

e) Examen y dictamen

La cuenta General de la República y el Informe de Auditoría se derivan a la Comisión Revisora a que se refiere la Constitución Política, para su examen y dictamen correspondiente, dentro de los 90 (noventa) días calendarios siguientes a su presentación. Presentada la Cuenta General de la República al Congreso, se da cuenta de su recepción en la sesión plenaria inmediata.

f) Aprobación

El Pleno del Congreso de la República se pronuncia en un plazo de 30 (treinta) días calendario. Si no hay pronunciamiento en ese período, el dictamen de la comisión Revisora de la Cuenta General de la República se debe remitir al Poder Ejecutivo dentro de los 15 (quince) días calendario siguientes, para que dicho Poder del Estado promulgue por decreto legislativo la Cuenta General de la república del ejercicio presupuestario examinado. El plazo para que el Poder Ejecutivo promulgue por Decreto Legislativo la Cuenta General de la República es de 15 (quince) días calendario.

2.6.3.EFECTIVIDAD DE LA INFORMACIÓN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

El Artículo 21 de la Ley No. 27312 que aprueba la Gestión de la Cuenta General de la República, establece que la aprobación de la Cuenta General de la República es un acto formal de ordenamiento administrativo y jurídico que no implica la aprobación de la gestión ni los actos administrativos **que aquella sustenta, los que son objeto de acciones de control por parte de los órganos del Sistema Nacional de Control y de fiscalización del Poder Legislativo.** Esta situación estaría denotando una especie de divorcio entre la información contenida en la Cuenta General de la República y la Gestión, lo que no facilitaría su utilización en la toma de decisiones gubernamentales.

La Ley de los Gobiernos Regionales entiende por eficacia como un principio fundamental e indica que esta se da cuando los Gobiernos Regionales organizan su gestión en torno a **los planes y proyectos de desarrollo regional concertados, al cumplimiento de objetivos y metas explícitos y de público conocimiento; todo lo cual se puede alcanzar en la base a información fidedigna y oportuna.** La Ley en mención considera también como principio a la eficiencia, al respecto dice que la política y gestión regional se rigen con criterios de eficiencia, desarrollando las estrategias necesarias para la consecución de los objetivos **trazados con la utilización óptima de los recursos.**

Como corolario de eficiencia y eficacia, la norma establece la obtención de competitividad. Al respecto dice que el Gobierno Regional tiene como objetivo la gestión estratégica de la competitividad regional. Para ello promueve un entorno de innovación, impulsa alianzas y acuerdos entre los sectores público y privado, el fortalecimiento de las redes de colaboración entre empresas, instituciones y organizaciones sociales, junto con **el crecimiento de eslabonamientos productivos; y, facilita el aprovechamiento de oportunidades para la formación de ejes de desarrollo y corredores económicos, la ampliación de mercados y la exportación; todo lo cual es posible con la disposición de información integral de la región obtenida en forma oportuna, exacta y útil.**

2.6.4.AUDITORÍA DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

Según el MAGU[23], la auditoría efectuada a la Cuenta General de la República, se plasma en un Informe de Auditoría, el mismo que cumple los siguientes objetivos:

- a) Verificar si el contenido y estructura de la Cuenta General de la república se adecua a lo establecido en la Ley de Gestión de la Cuenta.
- b) Determinar si la Cuenta General cumple con los objetivos;
- c) Verificar que exista confiabilidad y transparencia en la información de la cuenta General de la República y en la aplicación correcta de los procedimientos establecidos en su elaboración. Asimismo, comprobar su correcta integración y consolidación en los estados financieros

El Informe de Auditoría a la Cuenta General debe contener la opinión de la Contraloría General de la República sobre la gestión administrativa y financiera del Estado. La citada opinión se basa en las auditorías y exámenes especiales practicados a la Cuenta General de la República y a los organismos conformantes del sector público durante el ejercicio presupuestario examinado, tanto por la propia Contraloría General como por medio de los órganos de auditoría interna y sociedades de auditoría conforme a ley, siguiendo los lineamientos del sistema nacional de control.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION NACIONAL DE CONTABILIDAD PUBLICA

2.6.5. LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL CONTROL CIUDADANO (*)CPC. Oscar Pajuelo Ramírez

Existen muchas definiciones de corrupción. Los diccionarios contienen las siguientes: Acción o efecto de corromper o corromperse, soborno, alteración o vicio de un libro o escrito y vicio o abuso introducido en las cosas no materiales. ¿Y qué significa corromper?: Alterar y trastocar la forma de alguna cosa, sobornar al juez o a cualquier persona con dádivas o de otra manera, estragar, viciar y pervertir.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Todas abarcan la idea general de cualquier ciudadano, pero existe una ligada al manejo de la cosa pública - que algunas veces no es tan pública- en la Enciclopedia de Ciencias Sociales o Encyclopedia of the Social Sciences dice: "LA CORRUPCIÓN ES EL ABUSO DEL PODER PUBLICO EN BENEFICIO PRIVADO". En lo que concierne a funcionarios o servidores públicos que administramos los recursos del Estado, la CORRUPCIÓN se presenta cuando por acción u omisión, se falta a los deberes de la función o cargo, para obtener beneficios económicos, políticos, de posición social, personal o política, la última mediante ejercicio de influencias o el logro de mejores oportunidades. Si se falta a la responsabilidad inherente al cargo, se debe responder por ello, de allí surge la acepción Responsabilidad*.

Todos deseamos, queremos y estamos dispuestos a disminuir y luego erradicar la corrupción, pero se necesitan mecanismos claros de control y transparencia absoluta en la gestión pública y el esfuerzo de la Contaduría se orienta a la calidad y oportunidad de las rendiciones de cuenta de las autoridades encargadas de la administración de los recursos obtenidos y/o utilizados en el cumplimiento de los objetivos nacionales y no se centra sólo en los mecanismos de captura y proceso de información del Sector Público, sino en su difusión inmediata para que la Cuenta General de la República se constituya en el primer nivel o elemento de control: EL CONTROL CIUDADANO.

Los organismos de control incorporaron la Participación ciudadana, basada en las denuncias, con motivación especial a la ciudadanía y que no siempre es posible al no contarse con la información necesaria. Una frase relativa al control dice: No se puede medir lo que no se conoce, y otra muy parecida dice: No se puede controlar lo que no se conoce. En Contaduría ahondamos en el tema y concluimos que: No se puede medir, ni conocer, ni controlar lo que no se registra, por ello modernizamos los registros y buscamos la Cuenta General de la República Digital, oportuna y de calidad, al alcance de todos.

Edgardo Nieto, Contador General de Colombia, conceptúa al ciudadano como accionista del Estado, con derecho a estar informado del acontecer de la cosa pública, es decir, hacer público lo público, para recuperar la confianza ciudadana en la Administración

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Pública, porque es el más grave de los pecados no poner la información y el conocimiento al alcance de los interesados en la administración de los recursos públicos, ya sea del más complejo de los organismos o de los modestos municipios distritales, con presupuestos muy pequeños, pero que por ello mismo requieren del mejor aprovechamiento. Así, nuestra tarea como contadores y gestores de conocimiento, es la entrega a la sociedad de la información y el conocimiento del uso de tales recursos.

Ello cambió los paradigmas de la Cuenta General de la República, considerada como el trámite de remisión de reportes financieros y presupuestarios en una fecha dada. Contaduría trabaja para crear una nueva cultura de la Cuenta, dando su real dimensión a la RENDICIÓN DE CUENTAS DE LA GESTIÓN, con la responsabilidad inherente a la administración de recursos públicos. La información, hecha conocimiento, es la más eficaz herramienta anticorrupción y presentar los resultados de la captación y utilización de recursos, es el mejor mecanismo de transparencia en la gestión pública, por la posibilidad de verificación ciudadana de la información contable y presupuestaria rendida, respecto a los logros físicos de cada gestión, pero para ser idónea requiere oportunidad y calidad, pues será poco útil si se presenta a destiempo.

¿El ciudadano conoce la Cuenta General de la República? ¿Conoce los estados financieros y presupuestarios de las entidades locales? ¿Se puede conocer y controlar los recursos sin registros contables? ¿Se puede evitar o combatir la corrupción sin saber lo que ocurre en las organizaciones?

Si no conocemos bien los ingresos, la necesidad y destino de las adquisiciones, los gastos, la situación patrimonial, las finanzas, en fin, todos los aspectos de gestión, ¿De qué gestión podríamos hablar? La difusión de la Cuenta General de la República, a todo nivel de detalle, cumple el objetivo de la Contaduría: Lograr que la Cuenta sea el instrumento de fiscalización y control que establecen su ley y la Constitución, porque reúne toda la información contable y presupuestaria de la Nación, para el conocimiento ciudadano, que permita al accionista del Estado ejercer a plenitud el derecho a fiscalizar la gestión pública y participar del primer nivel de control: EL CONTROL CIUDADANO.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
No nos detenemos allí, mejoramos la Cuenta General, apoyamos la gestión municipal propiciando el desarrollo de un sistema integrado y tenemos otro sueño, porque los sueños y las esperanzas sustentan el desarrollo humano, desde el primer homínido que miraba el cielo sin comprender, elaborando el pensamiento elemental de llegar allí, hasta la sociedad actual, la del conocimiento, en trance de llegar a Marte, todo se construyó desde la base de los sueños y el nuestro es contar con el SISTEMA NACIONAL DE CONTABILIDAD ANALÍTICA DE GESTIÓN – SICOAG, que permita conocer, utilizando metodología moderna y tecnología de última generación, los costos del Estado, por entidades, por sectores, por tipos de costo, por procesos, por actividades, por alcance geográfico y por todas las posibilidades que una base de datos amplia, flexible, dinámica y segura ofrezca, ello en cumplimiento de nuestro lema, presentar a la nación en su conjunto: LAS CUENTAS CLARAS Y A TIEMPO.

(*) Contador General de la Nación

2.6.6.EL CONTROL DE CALIDAD EN PRACTICAS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA. (*) DR. CPC. JULIO PANEZ MEZA

En el siglo que vivimos, de economía global y cada día más independiente, se hace importante e indispensable la información financiera transparente y fidedigna de las empresas.

Todos los negocios, grandes o pequeños, operan en el mercado global. Los inversionistas y proveedores de capitales globales requieren la información financiera comprensible y digna de crédito. Este esquema ha planteado la necesidad de que las prácticas de contabilidad y de auditoría garanticen a la comunidad financiera la calidad de los servicios contables, razón por la que el Consejo de IFAC ha reconocido la necesidad de la implementación de normas de calidad en las prácticas internacionales de contabilidad y de auditoría.

En agosto de 1999, la Federación Internacional de Contadores (IFAC) promulgó una declaración de práctica profesional titulada "La calidad de los servicios profesionales", en la cual urge a sus organismos miembros que:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Adopten o desarrollen normas de control de calidad con el propósito de proveer de **confiabilidad a los servicios contables.**
- Desarrollen programas de revisión de control de calidad para evaluar si las firmas **profesionales:**

(a) Han desarrollado o están desarrollando prácticas y procedimientos apropiados para **un sistema de control de calidad y,**

(b) Están cumpliendo con las normas profesionales de contabilidad y de auditoría en el desempeño de los trabajos que ejercen.

En esta consideración, la Asociación Interamericana de Contabilidad AIC y el American Institute of Certified Public Accountant - AICPA han establecido un proyecto mediante un Comité de Control de Calidad.

Por otra parte, en setiembre de 1999, la Comisión de Comunidades Europeas recomendó a los países miembros de la Comunidad, establecer un sistema de control de calidad en el ejercicio de la auditoría.

Conforme al Comité de AIC y AICPA el alcance de la revisión de calidad incluye los **sistemas con suficientes pruebas de control de la aplicación de las NIC y verificación por los auditores de tales situaciones.**

El sistema debe asegurar la adecuación profesional procedente y la experiencia necesaria, la confidencialidad, la independencia y objetividad del auditor y también un **sistema disciplinario** cuando el resultado de la revisión de calidad es negativo.

Las precisiones de control de calidad del Comité están basadas en el Código de Ética del IFAC, que precisa: "es la marca de distinción de una profesión el aceptar su responsabilidad al público". La profesión contable sustenta su reputación en su objetividad, en su competencia y en su ética.

El deber de adherirse a los requisitos profesionales está en la conciencia profesional, la evaluación de si está cumpliendo adecuadamente con el deber **corresponde a los**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios organismos profesionales de cada país, los que deben promulgar e identificar las normas con las cuales se van a medir las prácticas y procedimientos de control de calidad en prácticas de contabilidad y auditoría.

En general, las políticas y procedimientos de control de calidad deben cubrir las siguientes áreas:

- (a) Las cualidades, conocimientos y competencia de los profesionales.
- (b) La inspección interna de los procedimientos de los controles de calidad.
- (c) La educación continuada mandatoria para asegurar la calidad de los contadores en su desarrollo profesional.
- (d) El desarrollo de guías para programas internos de educación.
- (e) El establecimiento de programas de educación continuada.

El IFAC en sus pronunciamientos recomienda la "Revisión de calidad de Firmas" que provean servicios de contabilidad y auditoría que garantice el compromiso de la profesión en mantener y asegurar la calidad de los servicios.

Los procesos de "Revisión de Control de Calidad" producen beneficios a las firmas que asumen estas políticas, al sector empresarial y al desarrollo de las economías de los países debido a que garantizan la confiabilidad en la información financiera y este es un factor importante para el mercado de valores.

El establecimiento del control de calidad es una exigencia de carácter internacional que se observa en nuestro país en pequeña escala y debe asumirse en forma global en beneficio de respetabilidad al ejercicio profesional del Contador Público.

(*)PRESIDENTE DEL COMITÉ CONSULTIVO DEL CONSEJO NORMATIVO DE CONTABILIDAD

2.6.7. LA COMISIÓN DE PRESUPUESTO Y CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA

PLAN DE TRABAJO PERIODO LEGISLATIVO JULIO 2005 – JULIO 2006

I ETAPA:

APROBACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO, DE LA DISTRIBUCIÓN DE PLIEGOS A LOS SEÑORES MIEMBROS DE LA COMISIÓN Y DICTAMINAR LOS PROYECTOS DE EQUILIBRIO FINANCIERO, ENDEUDAMIENTO Y PRESUPUESTO DEL EJERCICIO FISCAL 2005.

1. Aprobar el Reglamento Interno de la Comisión cuya finalidad es normar la organización y funciones de la Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República.
2. Aprobar el Cuadro de Distribución de Pliegos entre los miembros de la Comisión, a fin de distribuir la documentación remitida (evaluaciones financieras, resoluciones de modificación de presupuesto, etc.) de aproximadamente 2,300 entidades a nivel nacional.
3. Aprobar el cuadro de actividades a llevar a cabo por la Comisión, con el objetivo de analizar y dictaminar los Proyectos de Ley de Equilibrio Financiero, Endeudamiento Y Presupuesto del Sector Público considerando que:

De acuerdo al artículo 78° de la Constitución Política del Perú, el Presidente de la República envía al Congreso el Proyecto de Ley de Presupuesto dentro de un plazo que vence el 30 de agosto de cada año, en la misma fecha envía los proyectos de ley de endeudamiento y de equilibrio financiero.

Asimismo, el numeral 11.4 del artículo 11° de la Ley N° 27245 – Ley de Prudencia y Transparencia Fiscal – precisa que el Poder Ejecutivo debe remitir al Congreso de la República el Marco Multianual, conjuntamente con los proyectos de leyes anuales de presupuesto, de endeudamiento y equilibrio financiero.

La Comisión, tiene plazo hasta antes del 15 de noviembre para aprobar los dictámenes respectivos y el Congreso de la República tiene plazo hasta el 30 de noviembre para aprobar y remitir las autógrafas de las leyes. Para llevar a cabo esta tarea se tendrá que realizar principalmente las siguientes actividades:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Invitar a las entidades que tienen relación con los supuestos macroeconómicos que sustentan el proyecto de Presupuesto del Sector Público (BCRP, Viceministerio de Economía principalmente).
- Invitar a las entidades que tienen relación con la estimación de los ingresos que sustentan el Proyecto de Presupuesto del Sector Público (SUNAT, ADUANAS, PROINVERSION, etc.).
- Invitar a los titulares de los Sectores Económicos, Sociales y de Administración General para que sustenten los recursos Programados a sus respectivos Pliegos (Ministerios, Poder Judicial, Congreso de la República, JNE, RENIEC, ONPE, Contraloría General, etc.).
- Estudiar, debatir y dictaminar los proyectos en mención.

II ETAPA:

ESTUDIO Y DICTAMEN DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA DEL EJERCICIO FISCAL 2004.

1. **Aprobar el cuadro de actividades necesarias para llevar a cabo la revisión de la Cuenta General de la República 2001 y su informe de auditoría.**

El artículo 81° de la Constitución Política señala que la Cuenta General de la República, acompañada del informe de Auditoría de la Contraloría General, es remitida por el Presidente de la República al Congreso en un plazo que vence el 15 de noviembre del año siguiente al de ejecución del Presupuesto. La Cuenta es examinada y dictaminada dentro de los 90 días siguientes a su presentación. Para cumplir este encargo constitucional se tendrá que realizar principalmente las siguientes tareas:

- Invitar al Contador General de la Nación a fin de que sustente la Cuenta General de la República 2001.
- Invitar al Contralor General de la República para que sustente el Informe de Auditoría efectuado a la Cuenta General.
- Invitar a otras entidades que acuerde el Pleno de la Comisión.
- Identificar y evaluar a las entidades omisas que incumplieron con presentar la información respectiva para la elaboración de la Cuenta General de la República.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Proponer y evaluar medidas correctivas a las entidades observadas en el Informe de Auditoría.

Elaborar el análisis y dictamen de la Cuenta General de la República 2001 considerando los siguientes aspectos:

- Análisis Económico,
- Análisis del **Aspecto Presupuestario**,
- Análisis de la Inversión a nivel financiero y de metas,
- Análisis de los Estados Financieros,
- Análisis y Evaluación del Gasto Social y resultados y,
- Análisis de la Deuda Pública.

III ETAPA:

EVALUACIÓN Y FISCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS DEL ESTADO EN EL PERIODO 2005 - 2006.

1. Evaluación de los ingresos y gastos (financiero y de metas físicas) en la ejecución del presupuesto público.
 - Evaluaciones trimestrales,
 - Evaluaciones semestrales y,
 - Evaluaciones anuales.
2. Fiscalizar el uso eficiente de los recursos de la privatización.
3. Efectuar el seguimiento del gasto público a través del Sistema Integrado de Administración Financiera – **SIAF**.
4. Fiscalizar el Gasto Público a nivel nacional, realizando sesiones descentralizadas en diferentes regiones que acuerde la Comisión a fin de evaluar el grado de ejecución de los recursos programados y el grado de avance de las metas físicas propuestas, en función a las directivas presupuestarias y en concordancia con la disciplina fiscal.

IV ETAPA:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

DICTAMINAR PROYECTOS DE LEY CON INCIDENCIA PRESUPUESTARIA, DE CUENTA GENERAL Y OTROS.

1. Efectuar análisis, informes y dictámenes de los proyectos de ley propuestos por: el Poder Ejecutivo y por los señores Congresistas que tengan incidencia en materia presupuestaria y cuenta general. Esta función se efectuará en forma paralela a las tareas principales que realizará la Comisión, como las de dictaminar los Proyectos de Presupuesto, Endeudamiento y Equilibrio Financiero y El Proyecto de la Cuenta General, con la finalidad de agilizar el trabajo de la Comisión.
2. Efectuar el seguimiento a los informes del Comité de Caja remitido mensualmente por el Viceministerio de Hacienda.
3. Coordinar con el Poder Ejecutivo la necesidad de un mayor detalle y sustento en la exposición de motivos de los proyectos propuestos, a fin de que la Comisión tenga mayores elementos de juicio sobre la iniciativa a debatir.
4. Coordinar con el Poder Ejecutivo la implementación del proceso de descentralización y regionalización del sistema presupuestal.
5. Efectuar el seguimiento de la asignación de recursos del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN, recursos del Programa del Vaso de Leche, Canon y Sobre Canon Petrolero, Canon Minero y, Rentas de Aduanas que se transfieren directamente a los gobiernos locales. Asimismo al Fondo de Compensación Regional y Fondo Intergubernamental para la Descentralización.
6. Elaborar un informe sobre la elaboración de los índices de distribución del Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN – considerando que actualmente se viene utilizando como uno de sus componentes la Población del Censo efectuada en el año 1993.
7. Brindar atención al público en general cuando soliciten información sobre aspectos presupuestarios en aras de una mayor transparencia y difusión de la utilización de los recursos públicos. En cumplimiento a este objetivo, elaborar resúmenes ágiles y entendibles para el ciudadano común y corriente acerca de los objetivos, metas y presupuesto fijados a cada sector o pliego cuando sea necesario.
8. Coordinar con el Centro de Finanzas a crearse en el Congreso de la República, sobre los aspectos de investigación y la automatización de bases de datos referidos al sistema

presupuestal.

9. Realizar eventos sobre política fiscal, invitando a especialistas y entidades comprometidos en la investigación del tema y recibir aportes técnicos y profesionales sobre el particular. Asimismo se apoyará la publicación de estos temas.

(Fuente: Comisión de Presupuesto y Cuenta General de la República del Congreso Nacional- Perú).

2.6.8. LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD DEL SECTOR PUBLICO (NIC-SP) Y LA INFORMACION DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA

El proceso de globalización está uniendo a todas las economías del mundo, en todos los sectores económicos; y dado que ésta lleva implícita la información financiera de las naciones (CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA), es necesario armonizar las normas de regulación internacional de los diferentes países con la normatividad internacional del sector publico. Por esto desde los gobiernos locales hasta los centrales, se esta incrementando la necesidad de contar con información que pueda ser comparada a nivel internacional para unir economías y crear mecanismos que permitan incrementar el desarrollo en todos los niveles, desde el económico, hasta el social, político y cultural. Incluso los nuevos avances tecnológicos, han modernizado la vida de las personas, las cuales son más conscientes de su papel en la sociedad, por lo cual demandan del gobierno mayor información sobre sus actividades. De esta forma ahora se cuenta con una verdadera demanda social sobre la publicidad de los actos del gobierno, requiriendo información transparente, fiel a la realidad económica para saber la labor de los gobernantes, a fin de prevenir irregularidades, abusos e incluso fraudes, ejerciendo la ciudadanía de alguna forma un tipo de control sobre el desempeño de sus elegidos. De esta forma se concibe a la información como un bien público de vital importancia tanto para la gestión gubernamental como para la ciudadanía desde dos perspectivas: el ejercicio del derecho a conocer cómo se administran y ejercen los recursos públicos y su deber de participar en su vigilancia.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Teniendo en cuenta que algunos aspectos contables del Sector Público (conformado por los gobiernos centrales o federales, regionales (estados, departamentos, provincias, distritos) y locales (municipios y concejos), incluyendo a sus entidades componentes, tales como ministerios, organismos públicos, comisiones, comités, etc.(1)) no son abordados completamente en las NICs, se ha considerado necesario establecer inicialmente para lograr confiabilidad, transparencia y comparabilidad un núcleo básico de normas, RECOMENDABLES para las entidades que pertenecen al Sector Público, bajo la denominación de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP o IPSAS (2)). Para esto el Comité del Sector Público (Public Sector Committee (3)) de la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accounting - IFAC), actualmente denominado Junta de Normas Contables Internacionales para el Sector Público (International Public Sector Accounting Standards Board - IPSASB)(4), ha sido formado para abordar, a través de una coordinación a nivel mundial, las necesidades de quienes están involucrados en los aspectos de presentación de información financiera, contabilidad y auditoría del sector público.

El IPSASB ha desarrollado un conjunto básico de normas de contabilidad basadas en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) emitidas por el IASC y existentes el 31 de agosto de 1997, o sus posteriores versiones revisadas; que se espera permita lograr una información financiera consistente y comparable entre diferentes jurisdicciones. En este sentido, se puede advertir que el criterio inicial que ha tomado el Comité del Sector Público, para la emisión de las Normas es mantener en cuanto sea posible el tratamiento y texto original de las NIC's salvo que, se justifique su desviación al aplicarse al sector público. Por consiguiente, el enfoque en las NICSP o IPSAS, reconoce únicamente, dos bases de contabilidad gubernamental: en base al efectivo (cash bases) y al devengado (5) (accrual bases, también llamado acumulado o estimado).

Entre las Conclusiones del XXIV Conferencia Interamericana de Contabilidad (Uruguay 2001) se estableció que debemos aceptar que la globalización lleva implícita la información financiera de las naciones y que para efectuarla dentro de los márgenes de la autonomía y particularidad de cada nación, es pertinente armonizar las normas de

La comunidad Latina de estudiantes de negocios regulación interna de los diferentes países con la normatividad internacional de contabilidad para el sector público; además de comprender que la contabilidad pública es **fundamental** para que los gobiernos adelanten sus programas de modernización y reordenamiento fiscal y que además se constituye en el principal elemento integrador de la administración financiera pública.

Se estima que la adopción de las NICSP por parte de los gobiernos acrecentará tanto la calidad como la comparabilidad de la información financiera presentada por las entidades del sector público de los diversos países del mundo. De esta forma los pronunciamientos constituirán las descripciones oficiales establecidas por el Comité, para mejorar la calidad de presentación de la información financiera del sector público a nivel mundial, conduciendo a evaluaciones mejor informadas en las decisiones de asignación de recursos, mejorando con ello la transparencia y la rendición de cuentas. **Los Sistemas de Contabilidad Pública o gubernamental sólo serán útiles en la medida en que generen información relevante, oportuna, confiable y pertinente y que ello facilitará ejercer eficientemente las diferentes instancias de control.**

Debe tenerse presente que las NICSP no son los únicos pronunciamientos que emite el Comité del Sector Público o IPSASB, pues también da Guías (6) (Guidelines), Estudios (7) (Studies) y Artículos Especiales (Occasional Papers).

Teniendo en cuenta el derecho de los gobiernos y de los entes normativos, dentro de sus respectivos ámbitos de actuación, a establecer directrices y normas contables para la presentación de la información financiera del sector público; no se superponen éstas a las regulaciones de cada país sino se recomienda su adopción (mediante sus propios mecanismos legislativos o formativos) y armonización de los procedimientos o normativa del respectivo país con las NICSP.

En nuestro país, la Contaduría Pública de la Nación como órgano rector del Sistema Contable en el Perú ha dispuesto una serie de Instructivos y ha sistematizado el empleo de un software denominado Sistema Integrado de Administración Financiera, SIAF-SP

La comunidad Latina de estudiantes de negocios para el proceso del registro contable y formulación de Estados Financieros, así como de Estados Presupuestarios. No obstante ello, se ha preocupado por los intentos de unificar criterios y mediante Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 133-2000-EF/93.01 constituyó una Comisión Técnica encargada de revisar y analizar los estándares internacionales de contabilidad para el sector público, a fin de adecuarlas a la realidad contable del país y que los estados financieros reflejen razonablemente la situación financiera, el resultado de las operaciones y los flujos de efectivo. Cabe advertir que la Resolución N° 18 de la Junta de Decanos del XVIII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú, realizado en Huaraz, aprobó como una de las conclusiones del Grupo de Discusión N° 3 - Sector Gubernamental, solicitar a la Contaduría Pública la oficialización de las NICSP N°s 1 a la 17, y posteriormente, mediante Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 029-2002-EF/93.01 (03.12.02) se oficializaron algunas de las NICSP (8) emitidas por el Comité del Sector Público del IFAC, para su aplicación en forma obligatoria para los estados financieros que se inicien a partir del 1° de enero del 2004 y optativamente a partir del 1° de enero del 2003; de conformidad con las normas aprobadas por la Contaduría Pública de la Nación (9). En consecuencia, de acuerdo con la norma antes señalada se tiene a la fecha la siguiente relación de pronunciamientos aprobados y su vigencia tanto internacional como a nivel nacional: (Ver Cuadro)

Adicionalmente se encuentra bajo Invitaciones a Comentar (Invitations to Comment - ITCs) "Ingresos por Transacciones sin Intercambio" y "Contabilidad para Políticas Sociales Gubernamentales". Además se aprobó la emisión del Borrador de Exposición «Requisitos de Información para los Receptores de Ayuda Externa».

Sin embargo, debe especificarse que sólo se podrá especificar que los estados financieros cumplen con las NICSP sólo si dichos estados financieros cumplen con todos los requerimientos de cada NICSP que les sea aplicable.

2.6.9. PROPUESTA DE DESCONCENTRACIÓN DE LA CUENTA GENERAL.

En esta parte del trabajo se proponen los conceptos correspondientes para llevar a cabo

La comunidad Latina de estudiantes de negocios la desconcentración de la Cuenta General de la República; en este sentido debe realizarse modificaciones a la Ley del Sistema Nacional de Contabilidad, Ley de Gestión de la Cuenta General de la República, Ley de Bases de la Descentralización, Ley de los Gobiernos regionales, Instructivos y otras normas relacionadas

Es importante destacar que el hecho de efectuar la desconcentración de la Cuenta General de la República sería un excelente paso; sin embargo, para que esto tenga efectividad es necesario:

- a) Realizar una reevaluación de procesos y controles internos relacionados para garantizar la confiabilidad en los estados financieros de las regiones. Para garantizar una implantación efectiva es necesario preparar un plan formal en donde se establezcan las tareas requeridas, las personas a cargo de cada tarea y un itinerario de trabajo. La implantación de la desconcentración debe seguir un proceso gradual.
- b) Se debe establecer un programa de capacitación para el personal vinculado y los distintos grupos usuarios de la información financiera y presupuestaria.
- c) La capacitación de los contadores gubernamentales es vital para alcanzar los objetivos deseados. Se deben introducir currículos, planes de estudios y asignaturas relacionadas con la desconcentración de la Cuenta General de la República y todos los aspectos que conlleva la formulación de cuentas regionales en la instituciones de educación superior. Para complementar este proceso educativo se debe establecer programas de educación continuada para difundir la desconcentración a través de las asociaciones profesionales.
- d) Se debe crear e implantar normas relacionadas al control de gestión en donde se mida la eficiencia con la cual los gobiernos regionales descargan su función institucional.
- e) Como parte de la implantación de la desconcentración se deben desarrollar políticas de contabilidad uniforme cuyo cumplimiento sea obligatorio para todos los gobiernos regionales y locales.

f) Se debe fortalecer la implantación del principio contable del devengado en el registro de las transacciones financieras independientemente de la percepción de los recursos como del pago de las obligaciones y otros aspectos que se juzguen necesarios por parte de los especialistas de la Contaduría Pública de la Nación.

PROPOSICION DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LAS OFICINAS REGIONALES DE LA CONTADURIA PUBLICA DE LA NACION:

Considerando la función relevante que desarrollaría esta oficina en el gobierno regional, debe contar con la siguiente estructura orgánica.

- a) JEFATURA
- b) ORGANOS EJECUTIVOS
 - AREA DE INFORMACION FINANCIERA
 - AREA DE INFORMACION PRESUPUESTARIA
 - AREA DE INFORMACION ECONOMICA
- c) ORGANOS DE APOYO

El personal asignado debe ser el estrictamente necesario y debe provenir del Cuadro de Asignación de Personal que tienen actualmente las diferentes Direcciones Regionales.

Los ambientes que ocupen y los muebles y equipos, igualmente deben ser racionalizados, de los inventarios que actualmente tienen las diferentes Direcciones Regionales o el mismo gobierno regional.

Las funciones que debe realizar esta oficina son las siguientes:

- a) Realizar las coordinaciones técnicas con las Áreas Contables de las Direcciones Regionales del Gobierno Regional;
- b) Elaborar la Cuenta General de la Región;
- c) Mantener permanente relaciones técnicas con la Dirección Nacional de Contabilidad

Pública;

d) Remitir a la Dirección Nacional de Contabilidad pública, la Cuenta General de la Región;

e) Realizar toda otra función relacionada con la contabilidad regional

2.7. DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LAS REGIONES

El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades

2.7.1. DESARROLLO INTEGRAL DE LAS REGIONES

Es misión de los gobiernos regionales organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región.

La gestión regional promueve la integración intrarregional e interregional, fortaleciendo el carácter unitario de la República. De acuerdo con este principio, la gestión debe orientarse a la formación de acuerdos macrorregionales que permitan el uso más eficiente de los recursos, con la finalidad de alcanzar una economía más competitiva.

El desarrollo integral abarca e interrelaciona a las actividades públicas, así como las actividades privadas en sus diversas modalidades, mediante el establecimiento de normas que garanticen el desarrollo integral de la región

2.7.2. DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS REGIONES

El proceso de descentralización y desconcentración se realiza por etapas en forma **progresiva y ordenada y sostenible en el tiempo conforme a criterios que permitan una adecuada y clara asignación de competencias y transferencias de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales.**

Este tipo de desarrollo que deben impulsar los gobiernos regionales consideran un ordenamiento territorial y del entorno ambiental desde los enfoque de la sostenibilidad del desarrollo. La gestión sostenible de los recursos naturales y mejoramiento de la calidad ambiental debe ser la guía fundamental de los **gobiernos regionales.**

Al disponer de un desarrollo sostenible, los gobiernos regionales, deben coordinar y concertar interinstitucionalmente, considerando asimismo la participación ciudadana en todos los niveles del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.

2.8. SINERGIA ENTRE LA CUENTA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y EL DESARROLLO REGIONAL

En el mundo actual no se puede concebir un divorcio entre la información que proporcionan los sistemas contables y el desarrollo de las empresas, regiones o país. **Tiene que haber una sumatoria entre la información que proporciona la Cuenta General de la República y la gestión de los Gobiernos Regionales; de tal modo que la información de la Cuenta, incida, tenga un efecto en los proyectos y programas, toma de decisiones y el control de las regiones.**

Actualmente se da este divorcio, lo cual puede solucionarse con la desconcentración de la Cuenta General, con lo cual los gobiernos regionales dispondrán de información fidedigna, oportuna y totalmente útil para realizar sus actividades **que direccionen a las regiones a obtener un desarrollo integral y sostenido.**

2.9. APLICACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y PSICOLÓGICAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO DE LA CUENTA GENERAL DE

LA REPÚBLICA.

La Administración Moderna, ha dado al mundo muchas herramientas, que en la medida que sea posible, tienen que ser utilizadas para la gestión desconcentrada de la Cuenta General de la República. Estas herramientas, son las siguientes:

- a) Benchmarking
- b) Calidad total
- c) Empowerment
- d) Downsizing
- e) Coaching
- f) Balanced scorecard
- g) Capital intelectual
- h) ABC costing
- i) Espíritu emprendedor
- j) E-commerce
- k) Just in time
- l) Kanban
- m) Franchising
- n) Inteligencia emocional
- o) Kaisen
- p) Imagen corporativa
- q) Las siete "s" de Mckinsey
- r) Las 5 "S" del Kaizen
- s) Mentoring
- t) Negociación
- u) Nueva "empleabilidad"
- v) Outplacement
- w) Outsourcing
- x) Reingeniería
- y) Trabajo en equipo

z) Competitividad

aa) Desarrollo organizacional

2.9.1. BENCHMARKING

Conceptos:

- Proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".
- Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales .
- Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la institución.
- Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

Tipos de Benchmarking:

- Interno: Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma entidad.
- Competitivo: Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la entidad y los compara con los propios.
- Funcional: Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Genérico: Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Fases:

Según Spendolini.

- Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los usuarios o clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito...
- Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad o ad hoc, las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos....
- Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionada con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.....
- Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones....., organizar la información, analizar la información...
- Aplicación.

Obstáculos:

- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios
- Calendarios poco prácticos
- Mala composición del equipo.

Éxito del Benchmarking:

- Búsqueda del cambio
- Orientación a la acción

- Apertura frente a nuevas ideas
- Concentración en la mejora de las prácticas
- Disciplina
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

2.9.2. CALIDAD TOTAL

Concepto:

La **calidad total implica la participación** continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación **debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.**

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación **continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.**

Introduutores (Gurúes) de la calidad total:

Deming, Ishikawa, Crosby, Juran, etc...

Algunos elementos de un programa de Calidad Total:

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Visión de largo plazo.
- Compromiso total de la Alta Dirección.
- Administración **participativa y trabajo en equipo.**
- Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente.

Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

Factores claves en la Calidad Total (Deming):

- Atención al cliente. Tanto al cliente interno como al externo.
- Dedicación total. Todos los miembros de la empresa girando en torno a la calidad.
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos, indicadores de costos...
- Apoyo sistemático. Liderar el proceso, comunicaciones, sistemas gerenciales....
- Mejora continua. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente, reducción de ciclos,....

Requerimientos:

- Todo integrante de la entidad debe estar informado y comprometido en el logro de un buen desempeño.
- Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados.
- Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad.
- Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes.
- Inmediata respuesta y reducción de los ciclos en los procesos de trabajo.
- Diseño de procesos **con calidad**.
- Reducción de desperdicios, problemas y costos.

Herramientas Básicas:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

K. Ishikawa, estableció siete herramientas básicas (seis estadísticas y una de análisis) de la calidad:

1. El diagrama causa–efecto.
2. Las hojas de verificación y recopilación de datos.
3. Histograma.
4. Diagrama de Pareto.
5. Estratificación.
6. Diagrama de dispersión.
7. Gráficas de control.

14 principios de Deming:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
- Adaptar la nueva filosofía (de administración).
- No depender más de la inspección masiva (integrar la calidad al producto desde el primer momento).
- Terminar con los contratos de compra basados sólo en el precio (relación de largo plazo con los proveedores).
- Mejora continua y por siempre del sistema de producción y servicios.
- Instituir la capacitación en el trabajo.
- Instituir el liderazgo.
- Desterrar el temor (lograr clima de confianza).
- Derribar barreras existentes entre las áreas de staff (trabajar en equipo más que funcionalmente).
- Eliminación de slogans, exhortaciones y metas para la fuerza laboral (evitar relaciones adversarias).
- Eliminación de cuotas numéricas (para evitar sólo tomar en cuenta los números y no los métodos y la calidad).
- Derribar barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo.
- Instituir un programa riguroso de educación y re-entrenamiento.
- Tomar medidas para lograr la transformación (compromiso de la Alta Dirección).
- La filosofía de la calidad total tiene una visión a largo plazo. Asimismo, es indispensable

La comunidad Latina de estudiantes de negocios retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo.

La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el Benchmarking para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo. Ciclo Shewhart (P: H: V: A:) = Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

- Planificar: Visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro....
- Hacer: Conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores, ponerse las pilas....
- Verificar: Detección de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones.
- Actuar: Acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior (gerencia, empleados, trabajadores...) como al exterior de la empresa (clientes, proveedores, distribuidores...)

Ideas sustentadoras de la Administración de la Calidad Total:

- Enfoque de sistemas.
- Herramientas de la Administración de Calidad Total.
- Dirigida al usuario o cliente.
- Compromiso de la Dirección.
- Participación de empleados.

2.9.3. EMPOWERMENT

Concepto:

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia de la entidad dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Fundamento:

Según Koontz y Weichrich, funciona así:

Poder = Responsabilidad (P=R)

Si Poder > Responsabilidad (P >R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad > Poder (R >P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsable.

Características:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la entidad funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir:

- a) Definir los elementos claves de cada trabajo.
- b) Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
- c) Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
- d) Potenciar, enseñar, retro-alimentar.

Resultados:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de a empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Desarrollando una actitud de Empowerment:

- De los errores se aprende.
- Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables.
- La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe.
- Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc.....
- Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

2.9.4. DOWNSIZING

Concepto:

Forma de reorganización o reestructuración de las entidades mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa

La comunidad Latina de estudiantes de negocios **una serie de estrategias** orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).

Tipos de downsizing:

- **Reactivo:** Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los **problemas que se derivan** de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.
- **Proactivo:** Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

Condiciones para un downsizing estratégico:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.
- Etc...

Ventajas:

1. Disminución de costos al **reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.**
2. Organizaciones más flexibles y ligeras.

Conceptos Relacionados:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

1. Resizing: Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.

2. Rightsizing: "Medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos **mercado a partir de las necesidades del cliente** (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Principios básicos del Rightsizing:

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos

Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde **una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo**. Obviamente esto requiere de **un compromiso** por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

2.9.5. COACHING

Concepto:

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas entidades prestan a directivos que están **consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias entidades**. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa..

Diferencia entre Coach y Consultor:

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.

El consultor posee una connotación más corporativa y básicamente apunta a establecer las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay, necesariamente, un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar.

Metodología del Coaching (John Seidler, Director Asociado de la Consultora Manchester Partners USA.):

- Pre coaching: Toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.
- Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Seguimiento: El consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Coaching Interno:

Los ejecutivos, en tanto líderes, saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., W. Byham en el libro "Zapp! The Lightning of Empowerment", establece siete etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
2. Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.
3. Mostrar a la persona cómo se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.
7. Poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El Coach:

- El coach ha de ser un profesional en el mundo de la institución o empresa y con experiencia demostrada.
- El coach, junto al participante deben debatir y preparan el plan estratégico a cumplir.
- Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

2.9.6. BALANCED SCORECARD

Concepto:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia de la entidad a través de objetivos claramente **encadenados** entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos **compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos**. Un buen **Balanced Scorecard** debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento**. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva **determinados** comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el **de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

- Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre como medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

El Balanced Scorecard en Perspectiva:

Perspectiva Estratégica:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

Perspectiva del Accionista:

Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

Perspectiva de los Usuarios o Clientes:

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Usuarios o Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

Perspectiva de Procesos Internos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio..

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir

La comunidad Latina de estudiantes de negocios para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional

2.9.7. CAPITAL INTELECTUAL

Hoy, la creación de riqueza es un hecho mental. RICHARD KARLGAARD, Director de Forbes

Llegó la nueva economía y nos tomó por sorpresa. Llegó con todo su empuje, sus nuevos negocios, sus nuevos mercados y clientes, sus nuevos productos y sobre todo, llegó con sus nuevas reglas, normas, procedimientos y demás, los mismos que rompen todo género preestablecido.

Las entidades ya no valen lo que dicen los libros contables; de hecho, "...los gerentes se esfuerzan aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico, de administrar y medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor".

El valor de las organizaciones sigue estando en los activos, pero la clasificación de este concepto ha cambiado totalmente ya que se ha encontrado que los tipos de activos tradicionalmente aceptados (fijo, circulante), no miden realmente el verdadero valor de una organización lo que da una diferencia significativa entre lo que arrojan los libros contables y el valor que pudiera tener dicha empresa en el mercado.

Igualmente pasa con el concepto de capital, tal y como se entiende en la contabilidad

La comunidad Latina de estudiantes de negocios tradicional; el capital social y el capital de trabajo ya no son suficientes para reflejar el verdadero valor de una entidad.

Surgen los activos intangibles y el enfoque al conocimiento

Los activos intangibles surgieron como una reacción al hecho de reconocer que había una serie de factores, distintos a los que la contabilidad tradicional tomaba, que pueden llegar a jugar un papel significativo para determinar el valor real de una empresa.

En principio se empezó a hablar de derechos de autor, patentes, marcas de fábrica, etc., como ejemplos de este concepto; sin embargo, al irse perfilando el enfoque de las empresas hacia el conocimiento como ventaja competitiva, el concepto de activo intangible empezó a desarrollarse de una forma más completa, profunda....y complicada. Fue así como los 90's se caracterizaron por la introducción de este nuevo enfoque, lo que motivó que diversos gurus de la administración expusieran declaraciones como las siguientes:

La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva; Peter Druker.

En un mundo de cambio rápido y aun explosivo, las entidades tienen que construir una organización comparativamente dinámica que reúna a los usuarios o clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo que creen gran entusiasmo, creatividad y satisfacción; Tom Peters.

La prosperidad competitiva de una empresa es función de la combinación de fuerza, energía y competencia de sus proveedores, clientes, competidores actuales y competidores en potencia, incluyendo entre estos últimos, muy peligrosamente, a competidores que no se esperaban, provenientes de un campo enteramente distinto, que ofrecen una nueva categoría sustitutiva de productos; Michael Porter.

La alta dirección debe de crear una visión del conocimiento y difundirla a través de la organización; esto ayuda a disparar un alto grado de compromiso en los gerentes,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios mandos intermedios y personal de contacto y provee un propósito a las tareas del día a día y un sentido de dirección hacia el conocimiento que deben de buscar; Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible; Arie de Geuss.

Para permanecer competitivos, y aun para sobrevivir- las empresas tendrán que autoconvertirse en organización de especialistas del conocimiento.....Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor manera de hacer productivo el conocimiento; Peter Drucker.

El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; Chris Argyris.

Y surgen otros tipos de capital:

Que se abocan a medir una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber: capital humano, capital estructural y capital clientela.

Capital Humano:

Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el expertise de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

Capital Estructural:

La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano "se va a su casa".

Estos, a su vez se puede subdividir en tres tipos:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- **Capital Organizacional:** Inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización, lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento y distribución.
- **Capital Innovación:** Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- **Capital Proceso:** Los procesos, programas y técnicas de trabajo que incrementan y fortalecen la eficiencia de operación o de la prestación de servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

Capital Usuario o de Clientela:

El grado de fuerza de las relaciones y de lealtad con y de parte de los usuarios o clientes de la organización, reconociendo que es en este punto donde se inicia el flujo de caja. Este concepto lo están introduciendo en algunas empresas que están incorporando lo que es CI.

Algunas puntualizaciones:

Mientras que la Administración del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional, el Capital Intelectual (IC, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a beneficios monetarios mensurables.

KM es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional e IC es más la explotación del conocimiento organizacional. Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, IC intenta comprender cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables. Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continua generación y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios sostenimiento de los activos del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño medible.

El caso Skandia:

Desde 1980, la empresa sueca Skandia se estableció el reto de investigar y medir su verdadero valor y desempeño, tomando en cuenta que era un negocio de servicios, basado en el uso intensivo de conocimientos, que a la fecha no encontraba satisfactorio las medidas administrativas tradicionales. En septiembre de 1991 fue creado el departamento de Capital Intelectual al mismo nivel que los departamentos principales de la organización como eran Finanzas y Mercadotecnia. Lo ocupó Leif Edvinsson.

El propósito de esta nueva posición era desarrollar el capital intelectual de la compañía como un valor visible y perdurable que sirviera como complemento en el balance general. La operación debía también tomar en cuenta a otras áreas tales como desarrollo de negocios, Recursos Humanos (RRHH) y Tecnología de la Información (TI).

Los primeros conceptos que Edvinsson y su equipo definieron fueron:

- El capital intelectual es información complementaria de la información financiera, no información subordinada.
- El capital intelectual es capital no financiero y representa la brecha escondida entre valor de mercado y valor en libros.
- El capital intelectual es una partida del pasivo, no del activo; en otras palabras, es una cuestión de deuda que se debe tratar de la misma manera que el capital accionario y que se toma prestado de los interesados, es decir, de los clientes, los trabajadores, los proveedores y demás.

Posteriormente desarrollaron una definición tradicional de CI:

Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios La división de Skandia donde se inició la aplicación de este concepto fue Assurance and Financial Services (AFS) cuyos fondos eran manejados por alianzas con 50 gerentes de empresas importantes distribuidas por todo el mundo, a través de 26,000 corredores y 10,000 oficinas bancarias y servían a más de 500,000 contratos; la división empleaba, en 1998, a 2,000 personas y había experimentado un notable crecimiento, desde cero a fines de 1980 a más de 4,000 millones de dólares ocho años después.

Las ventas de AFS constituían el 39% de las ventas totales de Skandia. Su operación es una combinación de personas de talento, productos y servicios novedosos y una organización cada vez más virtual. Después de varios análisis llegaron a la siguiente definición simplificada:

Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual

Recuérdese que hemos analizado otros conceptos tales como despliegue de la función de RRHH en la organización, liderazgo para el desarrollo, talento o capital humano, organizaciones que aprenden, administración para el conocimiento y ahora, capital intelectual.

Todos son parte de lo mismo: un cuerpo integrado de competencias clave que, aplicadas en forma interrelacionada y con base en el momento que esté viviendo la organización y su entorno, nos trae como resultado una gestión de alto desempeño que forzosamente debe de impactar en los resultados que se desean obtener en la organización.

2.9.8. ABC COSTING

Antecedentes:

El avance tecnológico ha dado lugar a un mayor interés en el desarrollo de sistemas de Costos Basados en la Actividad (ABC), mediante la identificación de tres factores, independientes pero simultáneos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

2) Cambio de la estructura de costos. Antes la mano de obra, representaba más o menos el 50% de los costos del producto, los materiales un 35% y los gastos generales un 15%. Ahora, estos últimos, prácticamente representan un 60% del costo total, los materiales un 30 % y los de mano de obra directa sólo un 10%.

3) El nivel de competencia que enfrenta la mayoría de las empresas hace sumamente importante el conocer los costos reales de los productos.

4) El costo de las mediciones ha disminuido notablemente mediante el uso de las tecnologías disponibles.

Consideraciones del sistema ABC:

- Un básico principio es que no son los productos la causa inmediata de los costos sino que las actividades exigidas para su fabricación. Las actividades consumen recursos y por ende son generadoras de costos.
- Una adecuada gestión de costos actúa sobre las actividades que originan los costos.
- Existe una relación de causa-efecto entre actividades y productos. A mayor consumo de actividades por producto habrá una mayor asignación de costos.
- El sistema ABC asigna en forma más objetiva y precisa los costos. Así, si se calcula el costo de una actividad concreta, sus respectivos costos serán asignados a los productos en función del uso o consumo que de cada uno de ellos haya realizado la actividad.

Conceptos:

Actividad: Es aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en una entidad, para la obtención de un bien o servicio. En cada una de ella se realizan tareas que consumen tiempo y recursos, las cuales a su vez originan costos. Estas actividades son generalmente repetitivas, consumen recursos de costo y tiempo, etc.

Estas actividades se pueden clasificar, ya sea por funciones (ej: recepción de compras o visitas al cliente), por su naturaleza (ej: concepción de productos o servicios, realización de las tareas operacionales, mantenimiento, o discrecionales), por su conexión con el objetivo de costos (ej: volumen de producción, organización de los procesos productivos,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios sostenimiento de un producto o infraestructura), por su aporte a la generación de valor (ej: actividades con valor agregado o sin valor agregado), o de acuerdo a su nivel de actuación con respecto al producto (ej: a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de línea, a nivel de empresa).

Asignación de los costos a las actividades:

En general, se pueden crear grupos de costos para conocer los más relevantes de una actividad y asignarlos en función del consumo de cada uno de los factores, otra forma podría ser que a partir de los departamentos o centros de costos se podría tener un análisis de los costos antes de asignarlos por actividades.

Generadores de costos:

Cost-Driver variables que permiten cuantificar las realizaciones de las distintas actividades. Para su selección se pueden usar variables de cuantificación de una situación(ej: N° de clientes), volumen de trabajo de una unidad, volumen y complejidad del trabajo de una actividad. Deben expresar claramente la causalidad entre los costos, actividades y productos o servicios, ser fáciles de detectar , observar y medir y ser representativos de la actividad habitual de la empresa.

Los costos se pueden clasificar de acuerdo a su vinculación con las actividades atendiendo al volumen de producción (mano de obra directa, consumo de materiales, energía...), tipos de organizaciones de la producción o de logística comercial (lotes de producción, órdenes de trabajo,...) y costos que no se relacionan con los objetivos del costo (infraestructura...)

Etapas del sistema ABC:

- Asignar costos indirectos a los centros de costos: Una apropiada división de la empresa en centros de actividad facilita la aplicación del sistema ABC y de la ejecución contable.
- Identificar las actividades por centros de costos: La identificación de las actividades en los diferentes centros es fundamental.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Determinar los generadores de costos de las actividades: Elección del cost-driver representativo de la mejor causa-efecto entre consumo de recursos-actividad-producto.
- Reclasificar las actividades: Agrupación de actividades comunes para obtener los costos totales por actividad
- Distribuir los costos del centro entre las actividades: Distribución de los costos localizados en los centros entre las distintas actividades que lo han generado.
- Calcular el costo unitario del generador de costos: Se determina dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de generadores de costos.
- Asignar los costos de las actividades a los productos: Con los costos producidos por cada cost-driver, y de acuerdo a su relación directa con los productos, es posible determinar el costo asociado a las actividades.
- Asignar los costos directos a los productos: Conocidos los costos originados por las compras y repartidos los costos indirectos entre los productos, culmina el proceso trasladando los costos directos respecto del producto a cada uno de ellos.

Aplicabilidad:

Empresa con una gran diversidad de productos o servicios y altos volúmenes de producción cuentan con un ambiente propicio para la aplicación de un sistema de este tipo. También es aplicable a aquellas empresas altamente competitivas en donde resulta relevante detectar y controlar aquellas actividades que agregan valor, también hay que tener en consideración en aquellas empresas cuyos costos indirectos de fabricación sean altamente significativos y en aquellas que tengan una alta tasa de productos defectuosos. Requiere, en todo caso, una buena base tecnológica.

2.9.8. ESPIRITU EMPRENDEDOR

Conceptos:

Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociados. Su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una

empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El ámbito de acción del emprendedor es amplio y no necesariamente se limita a crear un nuevo negocio (empresario) sino que además puede utilizar sus talentos y habilidades para desarrollar nuevas formas de hacer en una empresa ya establecida.

Algunas características y atributos de los emprendedores:

Mucho se ha tratado de modelar respecto de lo que define a algún emprendedor y a un no emprendedor; la eterna pregunta de si nace o se hace ha tratado de ser respondida de diferentes maneras, pero se ha llegado a establecer algunas características básicas que definirían o distinguirían a una persona emprendedora.

Estas serían:

- Una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro.
- Una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en si mismo, entusiasmo, convicción.
- Una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador.
- Nunca dejar de estar orientado a la acción.

Que se resume en:

- Nivel de autorrealización alto.
- Búsqueda constante de la "mejor forma".
- Características humanas integrales.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

- Creatividad e innovación.
- Visión de futuro.
- Pasión.
- Voluntad.
- Confianza en sus fortalezas.
- Mentalidad positiva.
- Ganador.
- Determinado.
- Soñador.

Algunos obstáculos para emprender (Karl Vesper. *Entrepreneurship an National Policy*):

- Carencia de un proyecto viable.
- Escaso conocimiento del mercado.
- Falta de habilidades técnicas.
- Falta de capital inicial.
- Carencia de conocimientos empresariales.
- Estigma social. Tendencia a percibir socialmente al empresario como alguien no profesional.
- Complacencia, falta de motivación.
- Candados en el empleo. Tendencia a quedarse seguro en el empleo y no asumir un riesgo de emprender.
- Presiones de tiempo, distracciones.
- Limitantes jurídicas, burocracia.
- Proteccionismos, monopolios, barreras de entrada.
- Patentes.

Características importantes:

- Esfuerzo y persistencia.
- Ven oportunidades donde otros no las ven.
- Capacidad de trabajar en varios frentes.

- Temprana aparición del deseo de logro.
- Aceptación del riesgo.
- Con iniciativa.
- Visión positiva y proactiva del cambio.
- Aprende y saca ventaja de sus errores.

Desarrollo del espíritu emprendedor:

Para dar inicio a una carrera emprendedora, diversos autores, coinciden en que la elección del negocio a asumir debe tener reales posibilidades de éxito. Asimismo, el plan de negocios a redactar también ha de ser realista. Hay que permanecer atento a las condiciones del mercado y por sobre todo tener una orientación al cliente. Aún cuando puedas idear algo nuevo, la posibilidad de aplicar Benchmarking puede también ser un buen punto de partida.

Se recomienda además una adecuada identificación de los propios puntos fuertes y débiles, de la generación de una credibilidad a toda prueba, de un atributo que diferencie, de un adecuado aprendizaje de los errores, de dejar de mirar hacia atrás y mirar más hacia adelante, etc.

Demás está señalar que la acción del emprendedor debe contar con un adecuado "clima para emprender", es decir un marco de referencia en el que emprendedores, empresas, instituciones educacionales y estado son parte de un sistema, en el que todos interactúan integrados entre sí y resultan mutuamente dependientes y mutuamente beneficiados.

Otro actor importante dentro de este esquema viene dado por la existencia de incubadoras de empresas, en las cuales una nueva idea de empresa puede alojarse y tener acceso a herramientas, relaciones y recursos necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para sobrevivir en mercados competitivos.

Emprendedores exitosos:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

A raíz de varios estudios relativos al emprendimiento, se concluyó que en la mayoría de los emprendedores exitosos se hacen presentes las siguientes ideas:

- Producían estados de ánimo positivos en sus seguidores e interlocutores favoreciendo el alcance de las metas.
- La personalidad de los emprendedores (factores del perfil psicológico), los impulsa a iniciar procesos creadores aún con riesgos.
- Es posible entrenar ciertas conductas asociadas al perfil psicológico, de tal manera de **influir los niveles de eficacia y eficiencia**.
- Es posible además desarrollar y reforzar habilidades relacionadas con el saber, la emoción y lo social.

El adecuado mix de atributos, características, habilidades, conocimientos y otros de los señalados pueden desarrollar la destreza emprendedora, entendida como la sumatoria sinérgica de habilidades naturales, conocimientos, técnicas y entrenamientos sistemáticos.

2.9.9. E-COMMERCE

Concepto:

El término "comercio electrónico" **ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web.** Comercio electrónico entendido como venta online. Escuetamente, comercio electrónico significa hacer negocios online o vender y comprar productos y servicios a través de escaparates Web.

Los productos comercializados pueden ser productos físicos como coches usados o servicios (por ejemplo, viajes, consultas médicas online, y educación a distancia).

También pueden ser productos digitales como noticias, imagen y sonido, bases de datos,

La comunidad Latina de estudiantes de negocios software y todos los tipos de productos relativos a la información. Entendido así, el comercio electrónico se parece a la venta por catalogo o la tele-tienda.

Tienda Virtual:

Es igual que una tienda física... pero sin estructura: local, personal de ventas, cuentas de luz o agua, etc. Por lo tanto, queda la información de los productos, la facilidad de acceso desde cualquier parte del mundo sin tener que ir físicamente a la tienda, y precios generalmente inferiores a los de las tiendas físicas.

Realidad y futuro:

Menor preocupación por temas de seguridad. Es uno de los más controversiales temas en comercio electrónico.

La mayoría de los problemas de seguridad en Internet se deben a errores o negligencia humana; las violaciones de seguridad ocurren por una deficiente construcción de un sitio web, y no porque Internet sea poco segura.

- Todo producto puede ser vendido en Internet. La gama de productos que pueden ser vendidos en Internet es extraordinariamente grande. Para los consumidores ya no es tan importante acudir a la tienda y ver los productos antes de comprarlos; existe un nivel de confiabilidad en la red en lo que respecta a calidad.
- Las Compañías están siendo amenazadas por Internet. Las Empresas de Internet están quitando presencia de mercado a las Compañías basadas en comercio físico. El mercado virtual puede eventualmente tornar obsoletas las ventas del canal de distribución tradicional.
- Comercio entre empresas será mayor. El valor de transacciones entre empresas es actualmente mayor que entre las empresas y los consumidores.
- Escépticos son ahora creyentes . Muchas compañías desecharon Internet en sus

La comunidad Latina de estudiantes de negocios comienzos y pensaron que sería una moda pasajera; hoy están convencidos que la tecnología revolucionará por completo la calidad de vida y las relaciones interpersonales.

- No es suficiente con estar en Internet. El Comercio Electrónico aún depende de aspectos de la venta tradicional. Canales de distribución. Servicios al cliente. Facilidad de devolución de productos. Marca reconocida
- No puede confiarse sólo en los precios. Puede que los precios sean más convenientes, **sin embargo, el consumidor espera más cosas de Internet como políticas de devoluciones, servicios al consumidor de excelencia, respaldo de la Empresa al Producto.**

Cambio en la forma de hacer negocios:

- Competencia Global: El desafío del Comercio-E es claro: **Competir globalmente.** Es en verdad un medio electrónico global que ha permitido a las empresas medianas competir en las grandes ligas y con el cual, la rapidez en las transacciones, las comunicaciones y la toma de decisiones adquiere un nuevo sentido.
- Compañías diversificadas: Internet está rompiendo todas las barreras entre Empresas.
- Infomediarios: Nuevos mercados están emergiendo para vender productos y servicios.
- Internet está redefiniendo el servicio al consumidor. Rapidez en los servicios y entrega de productos, con mercados abiertos las 24 horas.
- Los modelos de negocios cambiarán: Internet forzará a las Empresas a repensar en sus modelos de negocios.
- Los consumidores son más conocedores: Averiguan sobre distintos productos en Internet y no necesitan confiar en un vendedor para obtener información y orientación.
- Precios que son manejados por el consumidor: Las empresas usan Internet para vender

el exceso de inventario.

- Personalización de los mercados masivos:
- Fábricas compitiendo con sus proveedores: Los **beneficios que aporta Internet** como nuevos clientes, mayor participación del mercado, menores costos de ventas, son también motivo de preocupación para los intermediarios ya que temen que el mercado virtual deje obsoleto su rol.

Beneficios del Internet:

Comunicaciones:

Internet es un gran facilitador de las comunicaciones diarias de los negocios. Por ejemplo el correo electrónico ayuda a mantener las líneas de comunicación abiertas entre empresas y entre los empleados a todos los niveles.

Las negociaciones de contratos pueden facilitarse cuando se usa Internet para el intercambio de borradores. A diferencia del fax, la información es editada fácilmente por ambas partes. Internet también es de gran ayuda para la administración de proyectos especiales, ya que puede transmitir la información de los tiempos y las agendas de y a todos los participantes.

Servicio al cliente:

Mantener un alto grado de satisfacción de los clientes es un elemento clave en todas las industrias. El soporte al producto y el servicio al cliente son funciones críticas para la empresa. Internet puede reducir la carga en los teléfonos de soporte a la vez que incrementar la satisfacción de los clientes. Además de que puede reducir notablemente el personal de servicio al cliente

Marketing:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

En términos de las actividades de marketing tradicional, Internet es una herramienta poderosa. A través del Web, una compañía puede producir fácilmente gráficos de alta calidad para su página principal, también llamada 'home page', la primera página de su sitio web. Este sitio web puede ser accesible por clientes y socios de negocios para publicidad, promoción, distribución de colaterales, información del producto y de la compañía, ventas locales y foráneas, así como soporte al mayorista / distribuidor / cliente.

Desde el punto de vista del marketing, las ventajas de usar el web son:

- Información al Minuto:

Las descripciones de producto, los precios, etc. pueden ser enviados a los clientes en su forma más actual. Las correcciones a la información son casi al instante.

- Reducción de Costos para Difusión:

Se reducen los costos de producción y distribución drásticamente.

- Acceso a la Información:
- Resultados Medibles:
- Facilidad de Navegación:

Los clientes pueden encontrarlo fácilmente en Internet a través de índices, guías y buscadores.

- Reducción de Costos de Procesamiento de Pedidos:
- Disminución de Costos:

Comparado con otras alternativas tecnológicas de redes, los costos de Internet son sorprendentemente bajos.

1. Ventas en Línea:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La Internet como herramienta de negocios ofrece grandes oportunidades, ya que la comodidad de comprar en-línea está haciéndose popular entre los consumidores y se espera que las ventas a través de la Red tengan un crecimiento explosivo en los próximos cinco años.

2.9.10. INTELIGENCIA EMOCIONAL

En el mundo institucional se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (Goleman, 1998). En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse (Robbins, 1996).

EMPATÍA

¿Reconoce usted los sentimientos de las demás personas? ¿Comprende por qué los demás se sienten así? Esta es la habilidad de 'sentir con los demás', de experimentar las emociones de los otros como si fuesen propias. Cuando desarrollamos la empatía (la cuarta de las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional) las emociones de los

La comunidad Latina de estudiantes de negocios demás resuenan en nosotros. Sentimos cuáles son los sentimientos del otro, cuán fuertes son y qué cosas los provocan. Esto es difícil para algunas personas, pero en cambio, para otras, es tan sencillo que pueden leer los sentimientos tal como si se tratase de un libro. Es importante aquí hacer una distinción entre la empatía y la simpatía. La simpatía es un proceso que nos permite sentir los mismos estados emocionales que sienten los demás, **los comprendamos o no. Sin embargo**, la simpatía es un proceso puramente emocional, que tiene con la empatía la misma relación que puede tener un cuadro prehecho con la obra de un artista. En el primero, podemos llenar los espacios correctos con los colores adecuados o las emociones adecuadas, **y obtener una copia aceptable del original**, sin necesidad de entender claramente qué significa el cuadro. La empatía es algo diferente: **involucra nuestras propias emociones, y por eso entendemos cabalmente los** sentimientos de los demás, porque los sentimos en nuestros corazones además de comprenderlos con nuestras mentes. Pero además, y fundamentalmente, la empatía incluye la comprensión de las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenos. La simpatía es un pobre sustituto de la empatía, si bien **en algunos casos, en los cuales las** personas no pueden sentir empatía respecto de algunas emociones,

LA INFLUENCIA

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que **tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder**, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, 1998).

EL CONTAGIO DE LAS EMOCIONES

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, **parte de todas las**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios **interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente (Goleman, 1995, 1998).**

MANEJAR LAS EMOCIONES AJENAS

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos **mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimiento positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos (Goleman, 1995).**

AUTOCONCIENCIA

La Inteligencia Emocional comienza con la autoconciencia. El término conciencia se **usa para distinguir, entre las funciones mentales, las características que se refieren tanto al llamado 'estado de conciencia', o para designar los procesos internos del hombre de los que es posible adquirir conciencia, y es en este último sentido que utilizamos el término autoconciencia. En el primer caso, la conciencia es vigilancia o estado de alerta y coincide con la participación del individuo en los acontecimientos del ambiente que le rodea. La autoconciencia no es una función tan simple y directa como pudiera parecer a primera vista, y menos respecto a nuestras emociones.**

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
La clave de la autoconciencia está en SABER SINTONIZAR con la abundante información -nuestras Sensaciones, Sentimientos, Valoraciones, Intenciones y Acciones - de que disponemos sobre nosotros mismos. Esta información nos ayuda a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones.

CONTROL EMOCIONAL

La segunda habilidad práctica de la Inteligencia Emocional es el control de los estados anímicos. Forma parte de la sabiduría universal el hecho de que los sentimientos alteran el pensamiento: cuando estamos 'ciegos de rabia', 'enfurecidos como un toro de lidia' o 'locamente enamorados', el propio lenguaje indica que la razón y el pensamiento, en tales situaciones, no tienen la más mínima oportunidad de éxito.

Un aspecto importante del autocontrol lo constituye la habilidad de moderar la propia reacción emocional a una situación, ya sea esa reacción negativa o positiva (por ejemplo: no sería conveniente expresar excesiva alegría ante otras personas, colegas o amigos, que están pasando en ese momento por situaciones problemáticas o desagradables). En la sociedad moderna, los viejos mecanismos instintivos de 'lucha-huida' no nos sirven normalmente de ayuda. Debemos utilizar cuanto sabemos acerca de las emociones y sentimientos propios y ajenos para ayudarnos a controlar mejor nuestros impulsos. No podemos elegir nuestras emociones. No se pueden simplemente desconectar o evitar. Pero está en nuestro poder conducir nuestras reacciones emocionales y completar o sustituir el programa de conducta congénito primario, por ejemplo, el deseo o la lucha, por formas de comportamiento aprendidas y civilizadas como el flirteo, la crítica, la discusión o la ironía. Lo que hagamos con nuestras emociones, el hecho de manejarlas en forma inteligente, depende de nuestro nivel de Inteligencia Emocional.

MOTIVACIÓN

La tercera habilidad intrapersonal de la Inteligencia Emocional es la motivación. En realidad, esta tercera habilidad participa justamente de ambas habilidades prácticas: la intrapersonal y la interpersonal, en el sentido de que podemos hablar de la capacidad de motivarnos (interna, o automotivación) y la capacidad de motivar (cuando motivamos a

La comunidad Latina de estudiantes de negocios (los demás, saber motivar a otras personas). Por razones prácticas se considera a la motivación formando parte del primer grupo (habilidades intrapersonales, junto con la autoconciencia y el control emocional) pero en términos de exactitud, como se acaba de decir, puede ser vista en sus dos aspectos: una habilidad interna y una habilidad externa o de relación. La definición más simple del término Motivar es dar causa o motivo para una cosa. Motivación y motivo son términos estrechamente ligados. Estas palabras derivan del verbo latino movere que significa “moverse”, “poner en movimiento” “estar listo para la acción”.

Otro aspecto de la motivación es que se trata de “una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea”. La base de toda motivación, es, pues, el deseo. Y la obtención de lo que se desea es, para el grueso de los hombres, un sinónimo de felicidad. Las emociones son una fuente de motivación emocional. Desde un punto de vista técnico, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento. ‘Estar motivado es sacar lo que está adentro’, dice el famoso autor Zig Ziglar, uno de los mejores motivadores del mundo. La motivación es el combustible que nos permite llevar a cabo lo que nos proponemos. Las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución. Hasta aquí, todo lo descrito puede ser llamado automotivación, para distinguirlo del hecho de motivar a otra persona. Puesto en otros términos, existe una diferencia entre estar motivado y motivar.

MOTIVAR ES LOGRAR UN CAMBIO EN LA CONDUCTA DE OTRO, DIRIGIDO A UN FIN.
En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso. Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iacocca, expresó: ‘NO HAY MAS IMPORTANTE EN LA GESTION EMPRESARIAL QUE SABER MOTIVAR A LA GENTE’.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RELACIONES LABORALES

MANEJO DE LAS RELACIONES

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

La importancia de la destreza en las relaciones humanas – o habilidades sociales- no hace falta explicarla. Pero sí conviene definir hasta qué punto son ellas determinantes en todos los aspectos de nuestra vida, o sea, en nuestra salud física y mental, y en nuestro desarrollo social y económico. Por ejemplo, estudios realizados por la Fundación Carnegie, y reafirmados por el Instituto Carnegie de Tecnología, demostraron que aun en ramos técnicos como la ingeniería, cerca del quince por ciento del éxito financiero de cada profesional se debe al conocimiento técnico, y alrededor del OCHENTA Y CINCO POR CIENTO se debe a la habilidad en INGENIERIA HUMANA: a la PERSONALIDAD y la capacidad para tratar con las personas.

Uno de los principales expertos mundiales en relaciones públicas, Henry Rogers, sostiene: ‘Desarrollar sus potenciales en las relaciones será más importante para su carrera que todo el conocimiento académico que adquiriera en la facultad, más importante en la determinación de su futuro como licenciado en arte, en ciencias, doctor en ciencias económicas, en leyes o incluso en filosofía. Permítame que se lo presente en forma de máxima: en la medida en que se relacione sensible y adecuadamente (y sí, incluso cautivadoramente) con las personas y los hechos que enfrente, tanto en su trabajo como en la vida personal, tendrá éxito”.

MANEJO DE CONFLICTOS

Negociar y resolver desacuerdos

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia

La comunidad Latina de estudiantes de negocios es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito (Goleman, 1998).

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada (Goleman, 1998).

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia.

CÓMO DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA INSTITUCION:
LOS TALLERES DE I.E.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

¿Qué podemos hacer para que la inteligencia emocional se desarrolle en nuestra institución ?, ¿es suficiente difundir los conceptos?, ¿qué ha de tener un programa de inteligencia emocional para que tenga éxito?. En este Trabajo se propone una herramienta clave que debería ser contemplada en cualquier programa para el desarrollo de la inteligencia emocional.

A estas alturas seguro que usted ya tiene conocimientos teóricos sobre la inteligencia emocional y conoce las ventajas que conlleva su desarrollo, tanto a nivel personal como profesional:

- La comunicación mejora;
- El trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida; aumenta la motivación.
- Las relaciones personales mejoran.
- Las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas.
- Se mejora el clima laboral; nuestro poder (especialmente el carismático) y nuestro liderazgo se ven reforzados.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan.
- Mejoran las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa;
- También mejoran un sin fin de pequeñas y sutiles cosas además de la rentabilidad de la empresa.

OTRAS CARACTERÍSTICAS de una gestion INSTITUCIONAL con inteligencia emocional.

A continuación, ofrecemos algunas líneas directrices del aprendizaje de las competencias:

- 1) **Evaluar el trabajo:** El proceso formativo debe centrarse en las competencias que necesita cada puesto.
- 2) **Evaluación individual:** Es preciso determinar los puntos fuertes y débiles del individuo para identificar aquellos que debe mejorar.
- 3) **Proporcionar feedback:** se hace con tacto y de manera respetuosa, comentando con el

La comunidad Latina de estudiantes de negocios trabajador las competencias que debe mejorar.

- 4) Evaluar la predisposición: cuando una persona no está predispuesta, es muy posible que el proceso de formación resulte una pérdida de tiempo y dinero. Hay que detectar resistencias y las causas de las mismas.
- 5) Motivación: Las personas aprenden en la medida en que se encuentran motivadas. (Un empleado automotivado requiere menos control y suele ser más productivo y creativo). Clarificar las ventajas que conlleva la formación suele ser una manera efectiva de motivar.
- 6) Fomentar el cambio autogestionado: Es mucho más eficaz que las personas elijan los objetivos que deben desarrollar y forjen sus propios planes para alcanzarlo.
- 7) Centrarse en objetivos claros y manejables: Explicar claramente los detalles concretos de la competencia requerida y elaborar un plan sensato para desarrollarla.
- 8) Prevenir las recaídas: Los hábitos cambian lentamente y los tropiezos y recaídas no suponen necesariamente el fracaso. (Los nuevos caminos neuronales para establecer hábitos positivos hacia el equilibrio emocional se consolidan con la constancia y no tienen un progreso lineal).
- 9) Alentar la práctica: El cambio duradero requiere una práctica sostenida tanto dentro como fuera del entorno laboral.
- 10) Disponer de un apoyo adecuado: Es necesario establecer una red de apoyo y aliento. Un solo compañero o formador puede ayudar.
- 11) Proporcionar modelos: Las personas de alto status que desarrollen la competencia que se enseña pueden ser un modelo idóneo para los aprendices. Aliente a los supervisores a exhibir esa habilidad.
- 12) Ser animoso: El cambio puede ser mayor cuando el entorno de la empresa lo fomenta.
- 13) Reforzar el cambio: Las personas necesitan un reconocimiento que les haga ver que el esfuerzo ha merecido la pena.
- 14) Evaluación: Establecer fórmulas para evaluar el progreso del empleado y determinar las diferencias entre el antes y el después del proceso formativo

CAPITULO III:

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

3.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA

La entrevista se realizó al siguiente personal:

PERSONAL Y ENTIDADES PARTICIPANTES	CANT
FUNCIONARIOS DE LA DIRECCION NACIONAL DE CONTABILIDAD PUBLICA	5
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA- METROPOLITANA	5
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE LIMA- PROVINCIAS	5
FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DEL CALLAO	5
TOTAL	20

Fuente: Elaboración de la autora.

PREGUNTA 1:

¿ El Gobierno Central ha puesto en marcha la descentralización, desconcentración y la Regionalización de actividades presupuestarias, administrativas y operativas; esta forma de organizar al país contribuye en mejor medida al desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país, en relación con el anterior modelo centralizado?

ANALISIS:

CUADRO NR 01

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI	20	100
NO	0	0
PODRIA SER	0	0
NO SABE- NO RESPONDE	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

La respuesta es de contundente rechazo al centralismo tradicional de nuestro país y por tanto un apoyo rotundo al proceso de regionalización. De esta forma tácitamente los

La comunidad Latina de estudiantes de negocios funcionarios están de acuerdo que se descentralice y especialmente que se desconcentren las actividades de las dependencias del sector público.

Es una respuesta que suena como el clamor de los pueblos del interior de nuestro país que quieren sentir mas de cerca el brazo protector del estado.

PREGUNTA NR 2:

¿ En el mismo sentido de las actividades presupuestarias, administrativas y operativas sería posible llevar a cabo la desconcentración de la Cuenta General de la República, de modo que funcione en los Gobiernos Regionales, una especie de sucursal de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, que haga sus veces y sea facilitadora del desarrollo integral y sostenible de las regiones ?

ANALISIS:

CUADRO NR 02

ALTERNATIVAS	CANT	%
ES MUY DIFICIL	5	25
NO SE PUEDE REALIZAR	10	0
SI ES POSIBLE	15	75
NO SABE- NO RESPONDE	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

En un contundente 75% los funcionarios estiman que es cuestión política, el tomar una decisión de desconcentrar la Cuenta General de la República en los Gobiernos Regionales; por tanto contestan que si es posible llevar a cabo esta acción, tal y como ya se ha experimentado con la Contraloría General de la República, Superintendencia de Banca y Seguros y otras entidades.

PREGUNTA NR 3:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

¿Como debería estructurarse el proceso de la Cuenta General de la República, en el marco de la desconcentración, de modo que contenga la información presupuestaria, financiera, económica y de inversiones que contribuyan a la eficacia de los Gobiernos Regionales y por tanto se refleje en el crecimiento de las actividades de la Región ?

ANALISIS:

CUADRO NR 03

ALTERNATIVAS	CANT	%
ESTRICTAMENTE EN BASE A LA ESTRUCTURA QUE TIENE A NIVEL CENTRAL	3	15
ADECUANDO LA ACTUAL ESTRUCTURA DE LA CUENTA GENERAL A LOS GOBIERNOS REGIONALES	15	75
ESTABLECIENDO UNA NOVEDOSA ESTRUCTURA	2	10
NO SABE – NO RESPONDE	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

Un porcentaje mayoritario del 75% de los funcionarios entrevistados, manifiesta que sería necesario adecuar la actual estructura centralizada a la realidad de las funciones que realizan los gobiernos regionales, con lo cual es suficiente; aunque claro, teniendo que pasar por modificaciones de normas legales y reglamentarias.

PREGUNTA NR 4:

¿ De que manera se puede establecer una sinergia entre la desconcentración de la Cuenta General de la República y la gestión de los Gobiernos Regionales de modo que la información que tenga la eficacia y contribuya al desarrollo de estas importantes áreas geográficas de nuestro país ?

ANALISIS:

CUADRO NR 04

ALTERNATIVAS	CANT	%
MEDIANTE LA CONCIENTIZACION DEL PERSONAL REFERENTE A LA SINERGIA	0	0
MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	0	0
MEDIANTE LA ADECUACION DE VARIAS HERRAMIENTAS	0	0
MEDIANTE LA PREDISPOSICION DEL PERSONAL	0	0
TODAS SON CORRECTAS	20	20
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

El 100% de los entrevistados contesta que no hay solamente una manera de establecer sinergias, si no que pueden ser varias las herramientas, los instrumentos o las acciones que van a conducir a ello. Aunque, en la conversación realizada, dejaron entrever que muchísimo tenía que ver la predisposición de cada individuo para sumar con sus actos a que la gestión de determinada actividad tenga éxito. Asimismo manifestaron un apoyo por la aplicación de la inteligencia emocional para concretar la sinergia.

PREGUNTA NR 6:

¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, pasa por cambiar la Constitución, algunas normas legales de menor rango o por una decisión administrativa ?

ANALISIS:

CUADRO NR 05

ALTERNATIVAS	CANT	%
MODIFICACION CONSTITUCIONAL	0	0
MODIFICACIONES DE LEYES Y RGTOS	18	90
DECISIONES ADMINISTRATIVAS	2	10
NO SABE – NO CONTESTA	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

El personal de funcionarios entrevistados contesta acertadamente en un 90% que la desconcentración podría llevarse a cabo, siempre que se modifiquen ciertas leyes y reglamentos. Al respecto, la Ley que tendría que modificarse sería la Ley No. 27312, Ley de Gestión de la Cuenta General de la República, que establece el contenido, estructura y otros aspectos de la Cuenta General de la República que se formula en forma centralizada.

Cuando se trata modificaciones legales, pasa por decisiones políticas, por cuanto las leyes son aprobadas por el Congreso de la República o en caso de delegación de atribuciones específicas, por el Poder Ejecutivo.

PREGUNTA NR 6:

¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, podría ser facilitador del perfeccionamiento profesional del personal de las regiones ?

ANALISIS:

CUADRO NR 06

ALTERNATIVAS	CANT	%
SI ES FACILITADORA	10	50
PODRIA SER FACILITADORA	5	25
NO ES FACILITADORA	5	25
NO SABE – NO CONTESTA	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

Los entrevistados contestan en un 50% que la desconcentración de la Cuenta General de la República, es facilitadora del perfeccionamiento del personal contable y afines de las regiones de nuestro país. Por otro lado un 25%, contesta un tanto pesimistamente que podría ser facilitadora, en tanto se den otros elementos administrativos, financieros y

La comunidad Latina de estudiantes de negocios sociales. Finalmente un 25%, dice que no facilitaría en nada la actividad profesional de los trabajadores de las regiones.

Lo concreto que toda actividad, especialmente la desconcentración de la Cuenta General de la República, sería un excelente aliciente para el perfeccionamiento profesional.

PREGUNTA NR 7:

¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, podría facilitar la obtención oportuna de este importante documento de las cuentas nacionales ?

ANALISIS:

CUADRO NR 07

ALTERNATIVAS	CANT	%
NO FACILITARIA, POR EL CONTRARIO LO HARIA MAS TEDIOSA Y BUROCRATICA	3	15
SI, FACILITARIA LA OBTENCION DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA	14	70
POSIBLEMENTE, DEPENDIENDO DE OTROS FACTORES ADICIONALES	3	15
NO SABE- NO RESPONDE	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

Un 30% de los entrevistados contesta que la desconcentración de la Cuenta General de la República, no facilitaría la obtención oportuna o que posiblemente lo haría si es que se dieran otros elementos; por el contrario un mayoritario 70% acepta y sustenta que la desconcentración si facilitaría la obtención de la Cuenta General de la República. En esta parte vale la pena resaltar que el funcionamiento desconcentrado, facilitaría información oportuna para la gestión regional, por cuanto se tendrá dicha información a la mano.

PREGUNTA NR 8:

Los documentos que buscas están en <http://www.gestiopolis.com/>

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, trastoca las normas, principios y procedimientos contables vigentes nacionales e internacionales ?

ANALISIS:

CUADRO NR 08

ALTERNATIVAS	CANT	%
NO TRASTOCA NADA, SOLO SERIA CUESTION DE DECI	15	75
POSIBLEMENTEMENTE LO HAGA, HABRIA QUE ANALIZ	3	15
SI TRASTOCA TODO EL ORDENAMIENTO CONTABLE	20	10
NO SABE – NO RESPONDE	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

Un 75% de los entrevistados contesta que la aplicación de la desconcentración de la Cuenta General de la República, no trastoca el ordenamiento de principios de contabilidad; que solo sería una cuestión política, para que se lleve a cabo este acto facilitador de la efectividad de la Cuenta General.

Un 15% de los entrevistados, dice que posiblemente trastocaría los principios contables, debiendo para el efecto que analizar más detenidamente este hecho.

Finalmente un 10%, dice que si trastoca las leyes y principios contables, sin sustentar su respuesta.

PREGUNTA NR 9

¿Que ganaría el gobierno general con la desconcentración de la Cuenta General de la República?

ANALISIS:

CUADRO NR 09

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

ALTERNATIVAS	CANT	%
CONFIANZA DE LAS REGIONES	0	0
INFORMACION OPORTUNA	0	0
TRANSPARENCIA EN LA GESTION	0	0
TODAS SON CORRECTAS	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

INTERPRETACION:

Un contundente 100% de los entrevistados manifiesta que el Gobierno General, antes de perder, estaría ganando con la desconcentración de la Cuenta General de la República. Dicho beneficio podría darse por la mayor confianza de los pueblos de las regiones en su gobierno general, por la obtención de información oportuna para los planes nacionales, toma de decisiones y control de los recursos; asimismo favorecería la transparencia de la gestión gubernamental.

PREGUNTA NR 10:

¿Que ganaría la sociedad con la desconcentración de la Cuenta General de la República?

ANALISIS:

CUADRO NR 10

ALTERNATIVAS	CANT	%
CONOCER LA REALIDAD DE SU REGION	0	0
CONOCER EL USO DE LOS RECURSOS REGIONALES	0	0
IDENTIFICAR LAS DECISIONES TOMADAS	0	0
TODAS LAS ANTERIORES	20	100
TOTAL	20	100

Fuente: Entrevista realizada por la autora

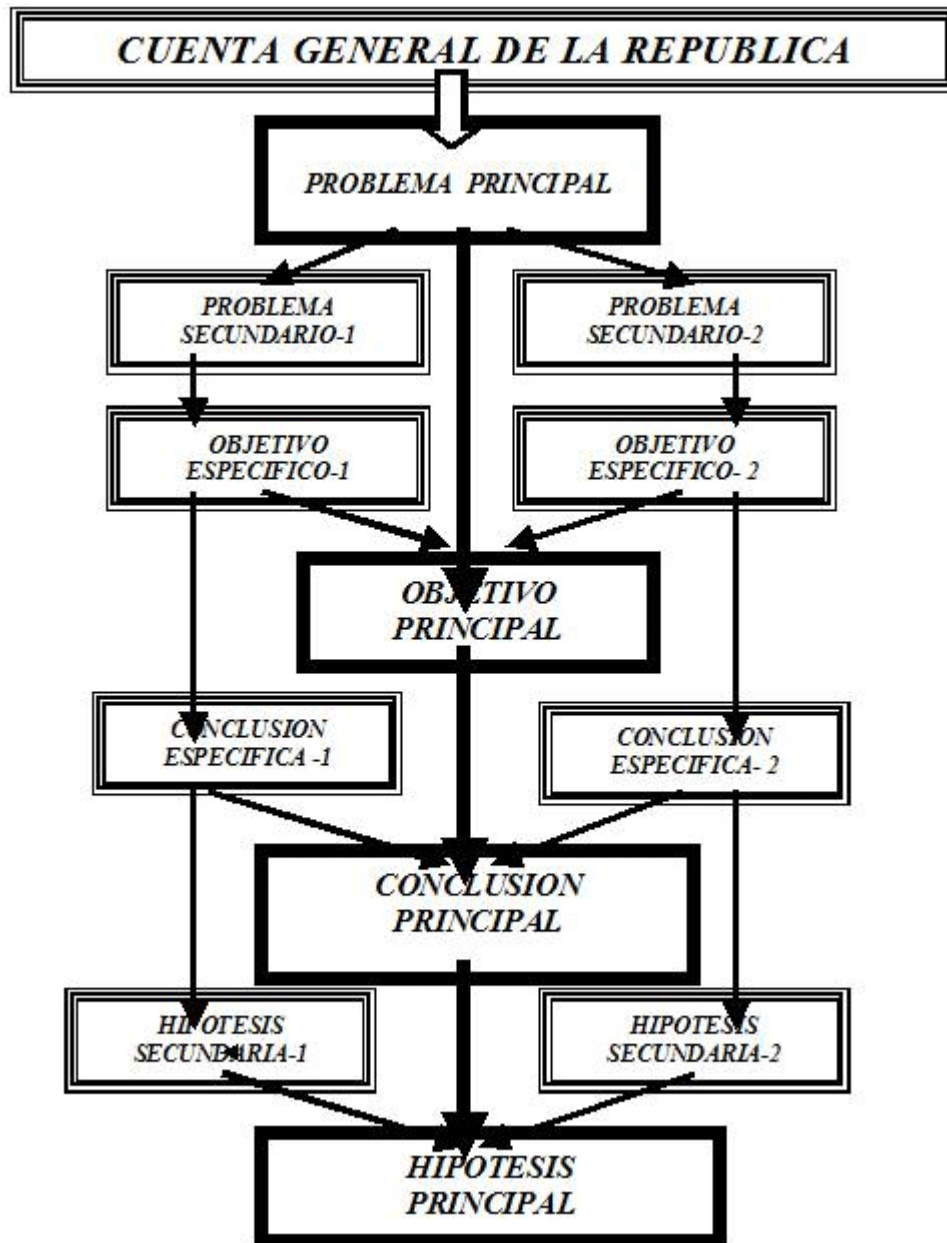
INTERPRETACION:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Por experiencia de Europa, Estados Unidos y otros países que han desconcentrado las actividades de sus instituciones, los mas beneficiados han sido los pobladores de las regiones.

En nuestro país no será una excepción esto, por el contrario, nuestros pueblos están sedientos de información clara, precisa, oportuna y exacta del manejo de los recursos de sus regiones, antes que del país en general.

Por tanto, la desconcentración de la Cuenta General de la República favorecerá mucho la planeación, toma de decisiones y control de los gobiernos de las regiones, lo que facilitará que los habitantes de las regiones dispongan de información efectiva de sus regiones.

3.2. CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS



El proceso de contrastación de las hipótesis de la investigación se ha llevado a cabo en base a los objetivos propuestos y cumplidos en el proceso del desarrollo del trabajo.

En el marco teórico de la investigación se ha establecido pautas para concretar la estructura organizacional y funcional de la Oficinas Regionales de la Contaduría Pública de la Nación como órganos desconcentrados del ámbito nacional; también se ha definido las estrategias para que exista una sinergia entre las funciones de las Oficinas

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Desconcentradas de la Contaduría Pública de la Nación y la gestión de los Gobiernos Regionales y finalmente ha quedado confirmado por el marco teórico y por las entrevistas que la la desconcentración de la Cuenta General de la República es la estrategia mas conveniente para obtener resultados presupuestarios, financieros, económicos y de inversión oportunos; los mismos que facilitarán el desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país.

El modelo de investigación por objetivos, ha consistido en partir del objetivo general de la investigación, el mismo que ha sido contrastado con los objetivos específicos, los que nos han llevado a determinar las conclusiones parciales del trabajo, para luego derivar en la conclusión final, la misma que ha resultado concordante en un 90% con la hipótesis planteada; por tanto se da por aceptada la hipótesis de la investigadora.

ESQUEMA DE CONTRASTACION DE LA HIPOTESIS:

CAPITULO IV:

CONCLUSIONES Y RECOMENCIONES

4.1. CONCLUSIONES

CONCLUSION GENERAL:

LA DESCONCENTRACION DE LA CUENTA GENERAL DE LA REPUBLICA ES LA ESTRATEGIA MAS CONVENIENTE PARA OBTENER RESULTADOS PRESUPUESTARIOS, FINANCIEROS Y ECONOMICAS OPORTUNOS Y UTILES PARA LA PLANEACION, TOMA DE DECISIONES Y CONTROL DE LOS RECURSOS REGIONALES; CUYA APLICACIÓN FACILITARA EL DESARROLLO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LAS REGIONES DE NUESTRO PAIS.

CONCLUSIONES ESPECIFICAS:

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

1. La aprobación de **la estructura organizacional y funcional de las Oficinas Regionales de la Contaduría Pública de la Nación** como órganos desconcentrados del ámbito nacional, contribuirán a la obtención de información regional en forma oportuna y eficaz, la misma **que luego se consolidará en la Cuenta General de la República** y contribuirá al crecimiento de las actividades en sus respectivas áreas geográficas.

2. La obtención de información exacta y oportuna y facilitadora de la planeación estratégica, toma de decisiones y **control necesarios para el desarrollo integral y sostenido de las regiones de nuestro país**, solo es posible mediante la sinergia entre las funciones de las Oficinas Desconcentradas de la Contaduría Pública de la Nación y la Gestión de los gobiernos regionales.

3. En todo tiempo y lugar, la desconcentración de las actividades que siempre permanecieron centralizadas, ha sido el motor para recobrar la confianza de los pueblos e **iniciar el desarrollo regional**

4. Las regiones de nuestro país requieren de hechos **concretos para dar paso a su desarrollo**, uno de esos pasos es la desconcentración de la Cuenta General de la República, para que las jurisdicciones dispongan de información sobre la re

4.2. RECOMENDACIONES

RECOMENDACION GENERAL:

PARA EFECTOS DE LLEVAR A CABO LA DESCONCENTRACION DE LA REPUBLICA QUE PERMITIRA A LOS GOBIERNOS REGIONALES DISPONER DE INFORMACION OPORTUNA Y UTIL PARA LA GESTION, RECOMIENDO QUE CONSEJEROS REGIONALES PRESENTEN LAS MODIFICACIONES LEGALES PERTINENTES Y QUE LOS CONGRESISTAS TENGAN LA DISPOSICION POLITICA PARA APROBAR DICHAS MODIFICACIONES QUE DARIAN PASO A ESTE TRASCENDENTAL HECHO HISTORICO PARA EL DESARROLLO DE LOS PUEBLOS DEL INTERIOR DEL PAIS.

RECOMENDACIONES ESPECIFICAS:

Para disponer de Oficinas Regionales de la Contaduría General de la Republica como órganos desconcentrados, recomiendo que la petición de inicie por parte de los Consejeros Regionales ante la Contaduría Pública de la Nación, la que canalizaría dicha petición al Congreso de la República

Para efectos de concretar una adecuada sinergia entre las Oficinas Regionales de la Contaduría Pública de la Nación y la gestión de los gobiernos regionales; recomiendo que los interesados deben deponer intereses personales o de grupo y abocarse al trabajo en un contexto institucional; asimismo sería adecuado que se tengan en cuenta las modernas herramientas de administración que funcionan como facilitadoras del trabajo en equipo

Con el objeto de realizar un trabajo efectivo en las Oficinas Regionales de la Contaduría Pública de la Nación, recomiendo que el personal contable y de especialidades afines que apoya el trabajo de la Cuenta General de la República se capacite y perfeccione para cumplir los objetivos institucionales.

El gobierno general, debería de una vez por todas tomar la decisión de llevar a cabo la desconcentración de las principales instituciones, como es el caso de la Contaduría Pública de la Nación para que las regiones definan su destino histórico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, J. (1995) Contabilidad Gubernamental. Lima: Editorial Centro Interamericano de Asesoría Técnica.
2. Anthony Robert (2000) La Contabilidad en la Administración de Empresas. México. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

3. Álvarez Illanes J.f. (2003) Análisis e Interpretación de los Estados, Presupuesto de Caja y Gerencia Financiera en el Sector Público. Lima Pacífico Editores.
4. Ayala, P. (1989) Manual para aplicación de nuevo Plan Contable Gubernamental. Lima. Ediciones y Distribuciones Palma.
5. Bellido, P. A. (1999) Administración financiera. Lima: Editorial Escuela Nueva SA.
6. Blanchard Ken. "Administración por Valores" Ed. McGrawHill 2000
7. Bernstein Leopold A. (2004) Análisis de Estados Financieros. Bogotá- Colombia. Printer Colombiana SA.
8. Calderón Boquillaza José (2004) Estados Financieros. Lima. Edición a cargo del autor.
9. Cameron, Kim S, Freeman, Sarah J, Mishra, Aneil K. "Downsizing and redesigning organizations" New York: Oxford University Press, 1995.
10. Contaduría Pública de la Nación (2004) Cuenta General de la República. Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
11. Contaduría Pública de la Nación (2004) Nuevo Plan Contable Gubernamental. Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
12. Contaduría Pública de la Nación (2004) Compendio de Normatividad Contable y Aplicación Práctica del Nuevo Plan Contable Gubernamental Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
13. Contaduría Pública de la Nación (2004) Manual de Contabilidad Gubernamental para Municipalidades. Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)

La comunidad Latina de estudiantes de negocios

14. Contaduría Pública de la Nación (2004) Manual y Casuística del Sistema de Integración Contable de la Nación (SICON) Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
15. Contaduría Pública de la Nación (2004) Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NIC-SP). Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
16. Contaduría Pública de la Nación (2004) Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
17. Contaduría Pública de la Nación (2004) Cierre Contable 2004- SIAF Lima. Imprenta de la Contaduría (Jr. Lampa 277 Lima)
18. Contraloría General de la República (1998) Manual de Auditoría Gubernamental (MAGU). Lima. Diario Oficial El Peruano.
19. Drucker, Peter "La innovación y el empresariado innovador". Ed. Sudamericana. 3ª edición. Buenos Aires. 1992.
20. Edvinsson Leif y Malone Michael "El Capital Intelectual" Grupo Editorial Norma. 1998.
21. Entrelíneas (2004) Elaboración, Análisis e Interpretación de Estados Financieros: Diagnóstico Empresarial. Lima. Editora y Distribuidora Real SRL.
22. Estudio Caballero Bustamente (2005) Informativo Gubernamental. Lima. Editorial Tinco SA.
23. Estudio Caballero Bustamente (2005-A) Estados Financieros Consolidados. Lima. Editorial Tinco SA.
24. Federación Internacional de Contadores y la Federación de Colegios de Contadores

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
Públicos del Perú- Junta de Decanos (2004) Normas Internacionales de Contabilidad.
Lima. Imprenta del CCPL.

25. Federación Internacional de Contadores y la Federación de Colegios de Contadores
Públicos del Perú- Junta de Decanos (2004) Normas Internacionales de Auditoría. Lima.
Imprenta del CCPL.

26. Flores Soria Jaime. (2004) Contabilidad Gerencial. Lima. CECOF EIRL.

27. Marshall Cook "Coaching Efectivo" Ed. McGrawHill 2002

28. Kaplan Robert, Norton David. "Balanced Score Card" Editorial Gestión 2000.

29. Kennedy Ralph Dale (2000) Estados Financieros. México. UTEA

30. Konntz Harold & Heinz Weihrich: "Administración". Ed. McGrawHill 1998.

31. Pacheco, C. & Villacorta, L. (2002). Contabilidad Gubernamental. Lima: Edición de los
autores.

32. Rico Rubén. "Calidad Estratégica Total". Editorial Macchi.1992.Argentina

33. Salas, Rodolfo "ABC Costing" Editorial Deusto.

34. Spendolini Michael J.: "Benchmarking". Ed. Norma 1994

Michael J. Spendolini: "Benchmarking". Ed. Norma 1994

35. Valdivia Delgado Cesar (2004) Contabilidad Gubernamental. Lima. Editora y
Distribuidora Real SRL.

36. Valdivia Delgado Cesar, Vargas Calderón Víctor, Paredes Reátegui Carlos y Sanchez

Rubianes Edilberto (2005) Normas Internacionales de Contabilidad. Lima. Pacífico Editores.

37. Walton Mary."Como Administrar con el Método Deming". Editorial Norma. Colombia.1992

PAGINAS WEB:

1. www.mef.gob.pe
2. www.cgr.gob.pe
3. www.ccpl.org.pe
4. www.camaralima.org.pe
5. www.caballerobustamante.org.pe
6. www.unfv.edu.pe
7. www.usmp.edu.pe
8. www.snmsm.edu.pe
9. www.uigv.edu.pe
10. www.ulima.edu.pe
11. www.ucatolica.edu.pe
12. www.upacifico.edu.pe

Buscadores múltiples:

En español

<http://www.metabusca.com>

<http://www.telepolis.com>

<http://www.buscopio.com>

<http://www.ergos.es/usuarios/luiscem/buscadores/buscadores.htm>

En ingles:

www.metacrawler.com

www.google.com

www.dogpile.com

Buscadores en español:

<http://www.es.lycos.de/>

<http://www.elbuscador.com>

<http://www.ozu.com/>

<http://www.ozu.es>

<http://www.ole.es/> (de telefónica)

<http://www.donde.uji.es>

<http://www.sol.es>

<http://www.brujula.net> (buscador latino)

<http://www.yahoo.es>

<http://espanol.yahoo.com>

<http://busqueda.yupimsn.com/>

Buscadores en inglés

<http://www.altavista.magallanes.net/>

<http://www.yahoo.com/>

<http://www.excite.com/>

<http://www.telepolis.com>

<http://www.infoseek.com/>

<http://www.buxca.com/>

<http://www.webcrawler.com>

<http://www.euroseek.net>

<http://www.hotbot.com/>

ANEXOS:

ANEXO No. 1

ENTREVISTA

La Entrevista estará dirigida a Especialistas del más alto nivel que trabajan en la Contaduría Pública de la Nación y el Gobierno Regional de Lima- Provincias

GUIA DE ENTREVISTA:

1. SALUDOS
2. EXPLICACIONES SOBRE EL PROPOSITO DE LA ENTREVISTA
3. FORMULACION DE PREGUNTAS
4. GRABACION DE RESPUESTAS
5. DIGITACION

PREGUNTAS:

4. ¿ El Gobierno Central ha puesto en marcha la descentralización, desconcentración y la Regionalización de actividades presupuestarias, administrativas y operativas; esta forma de organizar al país contribuye en mejor el desarrollo integral y sostenible de las regiones de nuestro país, en relación con el anterior modelo centralizado ?
5. ¿ En el mismo sentido de las actividades presupuestarias, administrativas y operativas sería posible llevar a cabo la desconcentración de la Cuenta General de la República, de modo que funcione en los Gobiernos Regionales, una especie de sucursal de la Contaduría, que haga sus veces y sea facilitadora del desarrollo integral y sostenible de las regiones ?
6. Como debería estructurarse el proceso de la Cuenta General de la República, en el marco de la desconcentración, de modo que contenga la información presupuestaria, financiera, económica y de inversiones que contribuyan a la eficacia de los Gobiernos Regionales y por tanto se refleje en el crecimiento de las actividades de la Región
7. ¿ De que manera se puede establecer una sinergia entre la desconcentración de la

La comunidad Latina de estudiantes de negocios Cuenta General de la República y la gestión de los Gobiernos Regionales de modo que la información que tenga la eficacia y contribuya al desarrollo de estas importantes áreas geográficas de nuestro país ?

8. ¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, pasa por cambiar la Constitución, algunas normas legales de menor rango o por una decisión administrativa ?

9. ¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, podría ser facilitador del perfeccionamiento profesional del personal de las regiones ?

10. ¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, podría facilitar la obtención oportuna de este importante documento de las cuentas nacionales ?

11. ¿ La desconcentración de la Cuenta General de la República, trastoca las normas, principios y procedimientos contables vigentes nacionales e internacionales ?

12. ¿ Que ganaría el gobierno con la desconcentración de la Cuenta General de la República ?

13. ¿ Que ganaría la sociedad con la desconcentración de la Cuenta General de la República ?

[1] Constitución Política del Perú de 1993, fue promulgada el 29-12-1993 y publicada el 30-12-1993.

[2] Ley 24680 – Ley del Sistema Nacional de Contabilidad. Promulgada el 03.06.1987. Publicada el 04.06.1987.

[3] Pacheco Pacheco, Camilo & Villacorta de Celiz (1988) Contabilidad Gubernamental. Lima Edición a cargo de los Autores.

[4] Ley No. 27312 – Ley de Gestión de la Cuenta General de la República. Promulgada: 19-07-2000, Publicada el 20.07.2000. Establece las normas para la presentación de las

La comunidad Latina de estudiantes de negocios
rendiciones de cuentas y los mecanismos que posibilitan consolidar los resultados
presupuestarios, financieros, económicos y de inversión de la actividad pública en un
ejercicio fiscal.

[5] Ley No. 28112 Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público. Púb.
28.11.2003.

[6] Álvarez Illanes, Juan Francisco (2003) Análisis e Interpretación de los Estados
Financieros, Presupuesto de Caja y Gerencia Financiera en el Sector Público. Lima.
Pacífico Editores.

[7] Valdivia Delgado, Cesar (2003) Contabilidad Gubernamental. Lima. Editora y
Distribuidora Real SRL:

[8] Contaduría Pública de la Nación (2004) Manual y Casuística del Sistema de
Integración Contable de la Nación (SICON). Lima. Imprenta de la CPN.

[9] El 29 de Diciembre de 1993, se promulga la actual Constitución Política del Perú y
entró en vigencia a partir del 11 de enero de 1994; antes fue aprobada por referéndum
popular haciéndose uso por primera vez de esta facultad. Esta Carta Magna fue
elaborada por el Congreso Constituyente Democrático (CCD), organismo que fue elegido
democráticamente en elecciones. La Carta Magna, es un instrumento legal superior cuyas
disposiciones es preciso conocer para poder ejercer.

[10] Ley publicada el 20.07.2002, norma la estructura y organización del Estado en forma
democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiendo al Gobierno Nacional,
regionales y locales

[11] *Ibíd.*

[12] Diccionario Encarta de Microsoft 2005.

[13] Pacheco & Villacorta, L. (2002). Contabilidad Gubernamental. Lima. Edición de los
Autores.

[14] La Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público, en la práctica está
derogando la Ley denominada Ley del Sistema Nacional de Contabilidad y dispone que se
modifique la Ley de Gestión de la Cuenta General de la República.

[15] Las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NIC-SP) contienen
los principios para el registro y presentación de la información gubernamental.

[16] Normas publicadas por la Contaduría Pública de la Nación (CPN), creada por la Ley

del Sistema Nacional de Contabilidad.

[17] El Plan Contable Gubernamental (PCG) ha sido aprobado por la Contaduría Pública de la Nación (CPN)

[18] Pacheco, C & Villacorta, L. (2002) Contabilidad Gubernamental. Lima. Edición a cargo de los autores.

[19] Contaduría Pública de la Nación (2004) Compendio de normatividad contable y aplicación práctica del Nuevo Plan contable Gubernamental. Lima. Imprenta de la CPN. Actualmente, la Contaduría, ha sido reemplazada por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública.

[20] Contaduría Pública de la Nación (2004) Cuenta General de la República. Lima. Imprenta de la Contaduría.

[21] Contaduría Pública de la Nación (2004) Cuenta General de la República. Lima. Imprenta de la Contaduría.

[22] Ley No. 24680 – Ley inicial del Sistema Nacional de Contabilidad. Actualmente la Ley es la Ley No. 28112 Ley Marco de la administración Financiera del Sector Público.

[23] Contraloría General de la República (1998) Manual de auditoría Gubernamental. Lima. Diario Oficial El Peruano.