

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Master of Business Administration in Finance



Trabajo Especial de Grado

**ELEMENTOS BASICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO PARA EL
SECTOR COOPERATIVO EN VENEZUELA.**

Presentado por:
Econ. Luís J. Ramos Borges.
Como requisito para optar al título:
Master of Business Administration in Finance.

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente trabajo especial de grado y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”

Cabimas Estado Zulia, Venezuela; noviembre de 2009

DEDICATORIA

A Dios, A la Virgen, A Todos Los Santos, Ángeles y Animas Benditas del
Purgatorio.

A Mi Viejita Chon, que desde el cielo vela por mi y señala el camino de la sabiduría.

A mi Padre: “Su Ejemplo de Vida Será Mi Guía” Bendíceme Siempre, y desde el
cielo junto a Dios Sé mi faro y luz en el camino.

A Mis Padres, Luís y Josefa, por darme el ser y conducirme por el sendero del bien y
del trabajo, en el convencimiento de que solo por ese camino se puede llegar lejos en
la vida.

A Yslaisi, Luís Octavio, Andrea Cristina e Ignacio Jesús, “Mis Amores”, que este
esfuerzo sirva de ejemplo y a la vez de gratitud por estar siempre a mi lado.

A Mis Incondicionales Compañeros y Amigos: Belkis, Marlene y Julio.

A Mi Familia, Amigos y Todos aquellos que me brindaron su aliento y apoyo, tantos
que la lista interminable, mezquinaría el sitio de importancia que todos detentan.

Luís J. Ramos Borges.

AGRADECIMIENTO

Ante todo le agradezco a Dios por ser mi luz, haberme dado vida y salud en abundancia y ser mi guía en todos los pasos de mi vida.

A mi mama, Esposa e Hijos por ese apoyo en todo momento; por el tiempo que les he dejado, aquí tienen el fruto de ese sacrificio compartido.

A Mis Incondicionales Compañeros y Amigos: Belkis, Marlene y Julio; su invaluable asistencia, apoyo y conducción han hecho posible el logro de hoy.

A Mi Familia, Amigos y Todos aquellos que me brindaron su aliento y apoyo, tantos que la lista interminable, mezquinaría el sitio de importancia que todos detentan.

A La Universidad del Zulia, y a todos los mis compañeros profesores que desde un principio alentaron el proseguir de mi carrera.

A Mis Socios y Compañeros de Trabajo de PROCMECI, C.A. en especial a Nicolasa por la formidable colaboración prestada.

A La Tecana American University, por la oportunidad brindada de realizarme a través de su Accelerated Degree Program.

Luís J. Ramos Borges.

RESUMEN

Las asociaciones cooperativas tienen como objetivo generar empleos satisfactorios, reducir la dependencia y contribuir al bienestar económico y social del país. Por tanto, se requiere que alcancen un adecuado nivel de eficiencia y eficacia, y así cumplir con la responsabilidad social en la comunidad donde están insertas. En la presente investigación intitulada: **“ELEMENTOS BASICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION FINANCIERO PARA EL SECTOR COOPERATIVO EN VENEZUELA”** tiene como objetivo a través del análisis, demostrar que el control financiero se constituye en un instrumento que ayuda a la optimización de la gestión y que las asociaciones cooperativas cuentan, de todo un dispositivo legal que les obliga a implantarlo, siendo preciso plantearlo y hacerlo eficaz, orientado al logro y evaluación de los objetivos cuantitativos de la organización, cuya implantación puede traer una mayor competitividad y rentabilidad operativa, todo ello en apego a la normativa legal y principios contables fundamentales, los cuales quedan finalmente plasmados en un diagrama que presenta en general los elementos que debe constar el sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela. 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 exigencias y normas de la TECANA AMERICAN UNIVERSITY (TAU), así como la asesoría experta del tutor académico.

Para lograr comprobar el objetivo planteado, se ha desarrollado el trabajo de investigación en cuatro capítulos; al cual luego de ello, se arriba finalmente por medio de la evidencia suficiente, competente y relevante a las conclusiones, las recomendaciones, y la referencia bibliográfica recurrida.

Palabras Claves: Cooperativas, Control Financiero, Información, Sistemas.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	3
INDICE GENERAL	4
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	9
1.- Contextualización y Relimitación del problema.....	9
1.2.- Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.- Alcance.....	17
1.4.- Justificación.....	18
CAPÍTULO II	
MARCO METODOLÓGICO	18
2.1.- Tipo de investigación.....	18
2.2.- Diseño de investigación.....	18
2.3.- Población de Estudio.....	18
2.4.-Técnicas para la Recolección de Información.....	19
2.5.- Procedimientos de Investigación.....	19
CAPÍTULO III	
MARCO DE REFERENCIA: LOS SISTEMAS DEL CONTROL DE	
GESTIÓN FINANCIERA Y LAS COOPERATIVAS	20
3.1.- Antecedentes de la investigación.....	20
3.2.- Bases Teóricas.....	24
3.2.1.-Aproximación conceptual al Control de Gestión.....	24

3.2.2.- Características básicas de los Sistemas de Control de
Gestión Financiero.....28

3.2.3.- Características de un Sistema de Control Financiero.....42

3.2.4.- Elementos básicos para el diseño de un Sistema de
Control de Gestión Financiero.....46

3.2.5.- Concepto de Cooperativa.....50

3.2.6.- Aspectos Legales de las Cooperativas en Venezuela.....51

3.2.7.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.....56

CAPÍTULO IV

**ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA
DE CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO PARA EL SECTOR**

COOPERATIVO EN VENEZUELA.64.

4.1.- Como debe ser llevado los Sistemas de Control de
Gestión Financiero en el Sector Cooperativo
en Venezuela. (SCGF-SCV).?.....64

4.2.- Cuales deben ser los objetivos de los (SCGF-SCV).?.....65

4.3.- Características de los (SCGF-SCV).?.....65

4.4.- Principios Fundamentales que deben contener
los (SCGF-SCV).?.....66

4.5.- Normativa para los (SCGF-SCV).?.....66

4.6.- Fases para los (SCGF-SCV).?.....69

CONCLUSIONES.....76

RECOMENDACIONES.....79

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....80

INTRODUCCIÓN

La nueva tendencia gerencial es hacia una concepción, donde el papel protagónico de la gerencia en la conducción exitosa de una organización, no es lo esencial, por lo que hoy día, existe una creciente aceptación de que esta estructura minimiza la creatividad, la auto-motivación, el compromiso y la responsabilidad hacia las exigencias del mercado. Las competencias, la creatividad y el interés mostrado por las personas unido a su capacidad para hacer de la innovación un bien común y no un instrumento de poder y manipulación, serán los factores que le permitirán sobrevivir y orientarse en el camino hacia la productividad.

Se trata entonces de reconocer que una organización es altamente productiva, si es capaz de poner en práctica el conocimiento y el trabajo en equipo, a la luz de una cultura de cooperación, la cual permite la participación de todos en la planificación estratégica dentro de la misma. Reconocer la grandeza del logro de la visión compartida, con la contribución de todos será la concepción de una gestión gerencial efectiva, apoyada bajo un control en su gestión, donde a todos los niveles, la gente experimente un gran sentido de pertenencia y de participación producto de su educación y de su fortalecimiento en la capacidad para liderar.

Es por ello, que una forma acertada de lograrlo, es aprendiendo a creer con mayor firmeza en sí mismos y en los que le rodean, aceptando la capacidad de todos para dirigir el propio desarrollo a través del trabajo inteligente, donde las condiciones los ayuden a ser creativos, innovadores y con la visión de la realidad como un todo integrado y complejo. Ser verdaderos gerentes significará, desarrollar un alto grado de iniciativa, capacidad para actuar y asumir riesgos, aprender a ser visionarios y con una correspondencia directa entre lo que se pretende y lo realizado; la organización deseada, será el producto de la puesta en práctica del conocimiento bien adquirido y estructurado, así como de decisiones sabias y pertinentes.

Con respecto al sistema de control de gestión financiero, puede señalarse que éste parte de una adecuada información contable y es una metodología confiable

basada en aplicaciones informáticas, las cuales permiten asumir y consolidar decisiones con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en el proceso previo de planificación estratégica.

De lo anteriormente referido, se puede deducir como en tiempos de incertidumbre financiera y económica, las empresas pequeñas, medianas, grandes y las cooperativas deben contar con un sistema informativo preciso y objetivo, para garantizarles datos confiables para asumir en consecuencia cualquier tipo de decisión afecte su rentabilidad.

Cabe señalar como las empresas y cooperativas venezolanas, igual que algunas en otros países, necesitan guiar sus acciones para hacer coincidir sus resultados con los objetivos establecidos. Para ello, independientemente de su tamaño, actividad o, experiencia, requieren ser controladas, y por consiguiente, este proceso consiste en adoptar un plan conducente al logro de los mismos, así como dar instrucciones a seguir, las cuales estarían dentro de los principios establecidos en las políticas empresariales, y sobre todo el control, pues éste procura verificar el cumplimiento de sus objetivos.

Pero el problema fundamental del control es como plantearlo y lograr su verdadera eficacia. En tal sentido uno de los enfoques más recientes y novedosos, es el sistema de control de gestión financiero, el cual contempla la totalidad de funciones y recursos en la actividad empresarial, para integrar los diversos niveles de revisión ejercidos desde el nivel de operarios hasta la alta gerencia.

Precisamente es en la perspectiva antes planteada donde se inserta el presente estudio, orientado a formular una propuesta metodológica estructurada que permita establecer un sistema de control de gestión financiero para las asociaciones cooperativas en Venezuela. Para efectos de este informe el mismo se estructuró en cuatro capítulos, cuyos contenidos temáticos se sintetizan a continuación:

Capítulo I, en el se plantea y formula el problema, haciéndose mención sobre aspectos generales, objetivos, justificación y delimitación, de la investigación.

Capítulo II, en éste se detalla el procedimiento metodológico utilizado para dar cumplimiento a los objetivos planteados

Capítulo III, contiene antecedentes, referentes teóricos para fundamentar con bases sólidas el estudio.

Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas y anexos, donde se relacionan documentos revisados, sus autorías y; otros elaborados y desarrollados por el autor durante el proceso de investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. Contextualización y Delimitación del Problema

Las empresas, como instituciones de carácter público o privado, están conformadas por personas debidamente organizadas en una estructura jerárquica con el propósito de diligenciar los recursos necesarios, para generar un servicio o producto, razón por la cual su objetivo primario se orienta a permanecer activa, productiva y competitiva en el tiempo. Sin embargo, en escenarios actuales, donde el desarrollo tecnológico es vertiginoso, sobre todo en el área de las comunicaciones, la globalización de los mercados, la aparición de nuevas necesidades y de medios de consumo, ha obligado a éstas a revisar sus políticas organizacionales y redimensionar su visión del negocio.

Debido a los constantes cambios y transformaciones que han caracterizado al mundo, las organizaciones se han visto obligadas a operar dentro de un ambiente altamente cambiante e inestable, producto de la alta competencia que ha caracterizado durante los últimos 10 años, el cual impone constantes redefiniciones desde las perspectivas del mercado y los medios de producción; así como el rediseño y la reorientación de estrategias que permitan aprovechar racional y eficientemente los recursos financieros, tecnológicos, humanos que poseen.

Dentro de este contexto, en el ámbito mundial se observa un proceso de globalización que presiona constantemente hacia la búsqueda de formas nuevas, eficientes y creativas para desarrollar, producir y distribuir productos de excelente calidad y precio. Ante esta situación, las empresas se ven obligadas a lograr una importante capacidad de innovación, generar nuevos conocimientos, por consiguiente, asumir su entrada, a este mundo global e interdependiente.

Frente a este nuevo contexto, a las empresas no les queda otra vía que competir, asumiendo algunas de las acciones antes señaladas como una necesidad fundamental y prioritaria, requiriendo procesos gerenciales, administrativos y operativos más eficientes, influyentes de manera definitiva en los resultados alcanzados por las

organizaciones, las cuales tendrán que enfrentarse e impulsar el cambio hacia nuevas formas de desarrollar sus productos o prestar sus servicios.

En el mismo orden de ideas, el escenario empresarial presente hoy día es altamente competitivo, esta condición lleva a las organizaciones, incluyendo las cooperativas a requerir un mejoramiento continuo de sus procesos con la finalidad de no tener debilidades que las coloquen en posición desventajosa con el resto de las empresas del mercado. En este sentido, es necesario conocer la realidad de lo que acontece dentro de la organización, lo cual permite tener un diagnóstico de la situación y conocer hacia donde se dirige.

El establecimiento del sistema de control financiero permite conocer el comportamiento de la organización de acuerdo con la planificación establecida, para luego ser capaz de unir todas las áreas y departamentos con un fin común que es en definitiva medir el resultado de una gestión respecto al cumplimiento de unos objetivos previamente fijados. Actualmente las asociaciones cooperativas se mueven en un entorno empresarial más dinámico, exigente, con mayor complejidad y cambiante, por ello la planificación y el sistema de control de gestión deben estar preparados para adaptarse a los cambios que se presenten.

Trasladando estas premisas, el campo cooperativista venezolano, tiene que la carencia de un sistema de control de gestión financiero eficaz y una planificación con debilidades de fondo en su diseño, pueden presentarse como uno de los causales del deterioro del sector cooperativista del país. Realizar una planificación que persiga el logro de metas alcanzables debe ser tomado en cuenta al momento de su elaboración.

El personal directivo encargado de promover y ejecutar la función planificadora debe precisar su aporte a las demás funciones administrativas, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos (que crean un ambiente una imprevisión acerca de los acontecimientos difícilmente perceptibles en el presente), la dificultad en la previsión de eventos futuros (sobre todo aquellos donde la institución pueda tener poca o ninguna incidencia), suele atentar en contra de una buena planificación.

Con miras a incrementar su eficiencia y productividad, así como a garantizar su permanencia en el mercado, las organizaciones han introducido nuevos paradigmas y estrategias, con opciones tan diferentes como: la administración por objetivos, la calidad total, el empowerment, el benchmarking y el control de gestión financiero.

Éste último se configura como una de las principales herramientas para guiar actividades de una empresa hacia el logro de sus objetivos aprovechando al máximo sus recursos. El mismo se acentúa en dos componentes, el primero la planificación de actividades y recursos, y; el segundo, el control de los mismos. En la actualidad, el control de gestión ha evolucionado hacia una forma de control integrado, el cual incorpora la totalidad de funciones y recursos humanos en la actividad institucional, desde el último operario hasta el primer miembro directivo, pues cada nivel, dentro de la estructura organizacional, tiene su control de gestión específico y definido, el cual se va integrando consecutivamente hasta llegar al nivel mas alto.

Dentro de este mismo orden de planteamientos, debe explorarse la importancia de los recursos financieros, pues éstos posibilitan el desarrollo de todos los planes en cualquier organización, y en términos de moneda nacional e internacional, permiten la realización de todas las transacciones comerciales. Por tal razón, su programación y control es esencial para la supervivencia de cualquier empresa; estos sustentados en presupuestos, son un medio de acción empresarial que da forma explícita a decisiones y planes en términos económicos.

Pero no basta contar con un presupuesto debidamente formulado para tomar decisiones, los directivos requieren de información contable al día, pues se correría el riesgo de no conocer si se posee suficiente respaldo financiero, para en un momento determinado, hacer operativa una decisión que implique algún tipo de inversión en dinero. De lo planteado, se deduce la importancia de contar en la organización con sistemas de información fluidos y confiables para permitir, a partir de datos contables exactos, respaldar cualquier acción financiera.

Es precisamente a lo referido en el párrafo anterior, hacia donde apuntan los sistemas de control, bien sean estos presupuestarios o integrados, para conocer con

precisión la distribución del flujo de recursos conforme a lo presupuestado y detectar, para introducir los correctivos necesarios, las posibles desviaciones o inconsistencias.

De lo anterior se deriva lo indispensable de las prácticas contables para el buen funcionamiento empresarial, dado que éstas permiten la comparación entre lo presupuestado y la realidad, pudiendo generar las desviaciones entre ambos y aquellas de mayor a menor gravedad. Considerar la detección eficaz de éstas; así como la búsqueda de las causas generadoras para sus posteriores correcciones, constituyen lo reconocido dentro de la gestión presupuestaria como control.

Es por ello, que con el inicio del siglo XXI, se han venido desarrollando en Venezuela, profundos cambios en el ámbito económico, político y social, lo anterior ha generado el incremento significativo en la conformación de cooperativas a nivel nacional, a partir del 2.000, año que comenzó un proceso desbordado de legalización de cooperativas sin mediar procesos educativos ni proyectos productivos; promovidas por el gobierno como parte fundamental de sus misiones político-sociales. Los números que da la Superintendencia Nacional de Cooperativas son confusos: van desde un máximo de 155.000 legalizadas, pasando por 131.581, llegando a un mínimo de 118.000 cooperativas con hasta 1.500.000 asociados (generalmente cabezas de familia). Afirma que el 5.2% del empleo lo generan las cooperativas, pero se desconoce el número detallado de empleos, volumen de operaciones, capital cooperativizado, valor agregado, etc.

Sin embargo, los datos preliminares del Censo cooperativo de 2006 arroja 37.552 cooperativas (no cuentan las de la misión “vuelvan caras”, sin saberse por qué razón) lo que indica que subsiste un 28 % de las cooperativas legalizadas y han fracasado el 72% (96.480 entidades) lo que significa que 1.080.000 familias han sufrido un impacto negativo directo por la desaparición de las cooperativas que de alguna manera conformaron. Entre las cooperativas en mayor número constituidas se encuentran las de Servicios múltiples, la cual es una entidad que de acuerdo a la Ley General de cooperativas tiene carácter cerrado, es decir que sólo admiten socios a personas que reúnan determinadas calidades ocupacionales, laborales o profesionales u otras condiciones especiales. Este tipo de entidades como su nombre lo indica

pueden llevar a cabo varias actividades, como por ejemplo, otorgamiento de créditos, servicios de profesionales diversos, servicios de consumo, servicios de construcción, entre otros.

De acuerdo a lo anterior, actualmente, los órganos directivos de este tipo de cooperativas, como la Asamblea General de Delegados y Consejo de Vigilancia, sólo realizan el control posterior y dejan de lado el control previo y concurrente de las transacciones. Los directivos, no disponen del tiempo necesario por cuanto su labor directiva la realizan paralelamente a sus actividades laborales; por otro lado algunos directivos tampoco disponen de la capacitación necesaria para realizar el control integral de las operaciones institucionales. La mayoría de los delegados, socios y trabajadores, al igual que los directivos no están capacitados para realizar las actividades de control previo, concurrente y posterior de las actividades de su cooperativa; por cuanto en las cooperativas se ha revisado las fichas de cada uno de los socios y es allí donde se menciona el nivel académico, los cursos de capacitación y/o perfeccionamiento en el ámbito cooperativo que tienen cada uno de ellos. Un muestreo realizado, indica que la mayoría no dispone de formación académica, cursos u otros eventos de capacitación; lo que además se experimenta cuando ingresan como directivos y la mayoría desconoce las actividades institucionales.

Lo anterior, conduce y obliga a auditar integralmente; esta provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades ejecutadas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio, facilitándole a la dirección lograr una administración más eficaz y eficiente, pues la evaluación permitirá a las cooperativas definir estrategias para aprovechar sus fortalezas revisar y corregir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

La actual situación imperante en el mundo caracterizada por una muy fuerte competencia global, bruscas y rodeada de repentinas alteraciones económicas financieras generadoras de fuertes variaciones en la cotización de las monedas y las

tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación financiera.

Se puede apreciar en algunas organizaciones venezolanas, y en particular las cooperativas, que registran un inapropiado manejo de la información financiera, que a menudo es desfasada y demasiado imprecisa para usarla como base en las decisiones a tomar.

Es por ello, que el sistema de control financiero se han convertido en un aspecto prioritario para las instituciones que desean estar en capacidad de asumir las acciones de manera oportuna, de acuerdo con Van Horne (2005) se considera que el control financiero abarca actividades como el análisis, planeación, ejecución y control de las distintas operaciones financieras de las empresas.

En opinión de Néstor Luis Borjas, presidente de la CIEZ (Cámara de Industriales del Estado Zulia) José Perozo, presidente de la ACEZ (Asociación de Comerciantes del Estado Zulia), de la SUNACOOOP y del mismo autor de esta investigación expresada en las III Jornadas de Investigación y Postgrado del Núcleo Costa Oriental del Lago de la Universidad del Zulia, las causas más comunes en la inexistencia de operatividad de la acción presupuestaria en las empresas y asociaciones cooperativas serían las siguientes:

- a. No poseen una visión proactiva, sino histórica de las ventas,
- b. Error en la determinación de los costes de las ventas, generalmente son basados en ejercicios anteriores,
- c. Error en la determinación de los gastos generales,
- d. Tendencia a buscar la rentabilidad determinada de antemano,
- e. Poca rigurosidad en la programación de las fechas, obviando factores como la estacionalidad, el conocimiento de determinados pedidos en épocas concretas y el lanzamiento de nuevos productos, lo cual puede alterar lo presupuestado,
- f. Falta de correcciones durante el ejercicio económico, con lo cual lo presupuestado se considera invariable,

g. Falta de organización entre los objetivos presupuestarios y los responsables de ello, por lo cual las medidas correctivas se hacen difíciles al no saber a través de quien encauzarlas,

h. Abuso de la planificación a corto plazo,

i. Falta de integración y coordinación entre los centros de resultados contables y presupuestarios, dándole menor importancia al departamento de contabilidad ante el de presupuesto.

De perdurar la situación planteada en estas organizaciones, es lógico suponer que sus procesos administrativos y por ende su rentabilidad esté seriamente amenazada; razón por lo cual surge la necesidad de conocer los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela.

1.1. Formulación del problema

¿Cuáles deben ser los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela?

Asimismo, el investigador se formula las siguientes interrogantes específicas:

¿Que características básicas de las cooperativas en Venezuela?

¿Cuáles son los requisitos básicos para la implantación de un sistema de control de gestión financiero?

¿Cuáles son los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Presentar los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela.

1.2.2. Objetivos específicos

1- Presentar las características básicas de un sistema de control de gestión financiero.

2- Describir las características básicas de las cooperativas en Venezuela.

3- Caracterizar los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela

1.3.- Alcance

La investigación se desarrolla con base a una investigación bibliográfica basada en el control de gestión financiero, sobre la base del conocimiento del sector cooperativo en Venezuela, su caracterización y ordenamiento legal, que permitan sentar al investigador los elementos precisados para un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela.

1.4.- Justificación

Las organizaciones buscan la adaptabilidad necesaria para lograr su estabilidad económica, lo que permite su sobrevivencia en tiempos tan turbulentos como los actuales.

Esta adaptabilidad está signada por la implementación de mecanismos y procedimientos adecuados, optimización de recursos y eficiente gestión del proceso administrativo. De esta conducta no escapan las empresas, y en especial las asociaciones cooperativas.

De manera tal, que los resultados de la presente investigación permitirán disponer de información actual y confiable respecto a las actividades realizadas por los responsables de la cooperativa, así como determinar si el control financiero ofrece algún aporte a la misma.

Esta información contribuye:

a) A proponer la incorporación de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela, y que la misma pudiera ser usada como

referencia teórica para investigaciones futuras en áreas relacionadas al cooperativismo o cualquier actor de la economía social.

Las conclusiones y recomendaciones que se generen podrán servir para lograr un mayor conocimiento sobre las cooperativas en Venezuela, asumiendo que una gran parte de las mismas siguen los mismos patrones administrativos. Igualmente les puede permitir a estas cooperativas, emprender acciones enfocadas a mejorar el desempeño y planificación administrativa.

Finalmente, las recomendaciones que pudieran surgir de la presente investigación pudieran ser incorporadas en la gestión de las cooperativas en Venezuela, con el fin de buscar un mejoramiento, en caso de que lo amerite, ayudando a lograr el cumplimiento de sus metas económicas y sociales.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de este capítulo se describe el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnicas y elaboración del instrumento de recolección de datos, su validez, confiabilidad, también, los procedimientos y la manera de analizar la información; elementos claves para valorar la profundidad de este estudio. Se abordará este trabajo mediante pasos metodológicos de forma que permitieron alcanzar los objetivos propuestos para obtener coherencia interna, rigurosidad y sistematicidad.

2.1.- Tipo de investigación

Según el nivel de profundidad con el cual se abordará el problema, el tipo de investigación del presente estudio será de índole descriptiva la cual según Hurtado (2001), consiste en análisis de una situación determinada. Dado que el estudio estuvo orientado en analizar los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela.

2.2.- Diseño de la investigación

Para realizar una investigación es imprescindible, tener un diseño que resolverá las situaciones pautadas y de esta manera se alcanzará el objetivo deseado como lo afirma Chávez (2001) “el diseño es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” y, de esta forma acceder y procesar el dato.

Este diseño, tiene como objeto la no manipulación de las variables de estudio, extrayéndose la información tal como sucede. Al respecto, afirma Kelinger (citado por Hernández y otros: 2003; p.189) la investigación no experimental “es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o las condiciones”.

De esta manera, este estudio se identifica con la tipología de las investigaciones transaccionales, siendo sus bases la búsqueda de la eventualidad y los valores en la

que se manifiestan una o más variable coincidiendo con Hernández y otros (2003) quien expresa que los diseños transaccionales “tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se presenta una o más variables”.

2.3.- Población de estudio

La población se define como: la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. La población de estudio estará conformada por el grupo de personas que están insertas en el tema bajo investigación. En este caso la población fue la muestra, entendiéndose que se considero partiendo de la existencia de las cooperativas como sector, el sector mismo.

2.4.- Técnicas para la recolección necesaria de información

Para la obtención de la información para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, se utilizó la técnica la investigación bibliográfica, para así obtener datos de interés para el desarrollo de la investigación, tal como lo plantea Chávez (2001).

2.5.- Procedimientos de la investigación

Para el inicio, desarrollo y culminación de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

- a) Selección del tema.
- b) Elaboración de documentación bibliográfica y revisión de antecedentes.
- c) Definición de los objetivos de la investigación.
- d) Delimitación de la investigación.
- e) Definición de la metodología.
- f) Elaboración de las versiones preliminar y final de la investigación
- g) Elaboración de las conclusiones y recomendaciones del estudio.
- h) Redacción del informe final de la investigación.

CAPITULO III

MARCO DE REFERENCIA: LOS SISTEMAS DEL CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO Y EL SECTOR COOPERATIVO

3.1.- Antecedentes de la Investigación

A continuación se detallan algunas investigaciones que sirvieron de antecedentes al presente estudio:

Linárez (2008) “La Contabilidad de las Cooperativas en Venezuela como Paradigma para la Optimización de sus Operaciones Contables” este trabajo está dirigido a Analizar la Contabilidad de las Cooperativas en Venezuela como paradigma para la optimización de sus operaciones contables. El estudio se enmarcó en una investigación analítica con diseño documental, motivo por el cual se recopiló información a través de documentos, textos, leyes y otros, los cuales se discriminaron en aspectos relativos a los principios de contabilidad aplicables a cooperativas venezolanas y se examinaron los códigos contables de SUNACOPP y las NIC-NIIF , determinándose que las asociaciones cooperativas requieren del control de sus actividades y el registro de sus operaciones diarias, motivo por el cual dentro de su legislación, se establecen los lineamientos contables.

Saldías y Andalaf (2006) “Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin fines de lucro” En este trabajo de investigación presentado en Universidad de Concepción, Concepción, Chile; se revisan distintos modelos de control de gestión y su evolución desde los basados exclusivamente en la contabilidad, hasta hoy en día, en que la incorporación de conceptos como capital humano, considerado como elemento clave.

En dicho trabajo, junto a la revisión de los antecedentes bibliográficos, se procedió a realizar algunas comparaciones de modelos encontrados, en particular se utilizó el Cuadro de Mando Integral (CMI) como referencia, en sus distintos estados evolutivos, el cual ha incorporado cada vez con mayor énfasis el concepto de capital humano en su enfoque, como una variable imprescindible en el planteamiento estratégico y posterior desarrollo del modelo de gestión. Lo anterior permitió al autor

definir el marco referencial, para plantear un modelo que pudiese ser aplicado en organizaciones sin fines de lucro, como lo es un hospital público. En donde se deben tener presente las diferentes restricciones estructurales y culturales que afectan o interfieren en la aplicación de cualquier modelo o estrategia.

Osta, Mendoza y Giraldo (2005) “La actividad cooperativa en Venezuela” En este trabajo se presenta al cooperativismo como un elemento estratégico del gobierno venezolano para incorporar sectores importantes de la población al desarrollo económico. Esta investigación tiene como objetivo explorar la actividad cooperativista en Venezuela, para lo cual se realizó un estudio, basado en fuentes secundarias. Se evidencian avances entre el modelo cooperativista prescriptivo, pero también diferencias al no haber propiciado cambios en el pensamiento de las personas incorporadas a este sector, en el cual deben imperar valores, normas y procedimientos disímiles a los del sector privado de la economía, especialmente en cuanto a la inexistencia de relaciones laborales de los asociados y los principios que las sustentan.

Ramírez (2005) “Estudio de algunos aspectos contables de las asociaciones cooperativas en Venezuela (Patrimonio y otros egresos)” Este trabajo está dirigido al análisis de los aspectos contables de las Asociaciones Cooperativas en Venezuela, específicamente en los rubros del Patrimonio y otros egresos, en el cual se concluye que el proceso contable de las cooperativas no presenta un desarrollo completo debido a que existen vacíos en cuanto a la aplicación contable de ciertas situaciones y existe un riesgo en el patrimonio contable de las cooperativas con la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad en Venezuela.

López de Castellanos (2002) “Control de Gestión de los Institutos Universitarios de Tecnología Oficiales de la Zona Lara, Yaracuy y Portuguesa” en su tesis presentada ante la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" considera que los Institutos Universitarios de Tecnología, son elementos que conforman el sistema de Educación Superior en Venezuela, viéndose afectados por las exigencias actuales de calidad, competitividad, optimización de recursos, y rentabilidad social; Deben atender la demanda de formación de recursos humanos a nivel universitario,

competitivos, con capacidad crítica y generadores de nuevos conocimientos y tecnologías. Estas instituciones entonces, enfrentan, además de las limitaciones de inversión por parte del Gobierno Nacional, las deficiencias gerenciales que en ellas se manifiestan. A fin de rendir cuentas al Estado, estudiantes, sector productivo y a la sociedad en general, se requiere de innovadores sistemas de gestión universitaria, para lo cual se debe conocer su situación actual y adaptarla según los modelos de gestión modernos. Esta investigación de tipo descriptivo trata sobre la Generación del Sistema de Control de Gestión en los Institutos Universitarios de Tecnología de los Estados Lara, Portuguesa y Yaracuy, basado en el Cuadro de Mando Integral. Como resultado de este estudio se visualiza un debilitado sistema de control de gestión, en el cual los gerentes llevan a cabo sus funciones guiados por el conocimiento básico de la misión y visión de estas organizaciones, así mismo se hacen esfuerzos para presentar planes detallados de actividades y tareas en la elaboración de informes de memoria descriptiva desvinculados o desarticulados en muchos casos de los planes originales y del presupuesto. Se procesan datos o indicadores en forma aislada sin relacionarlos con objetivos y estrategias. En la investigación se caracteriza teóricamente el sistema de control de gestión a través de un cuadro de mando integral, con las correspondientes vinculaciones estratégicas, con el propósito de brindar una herramienta para el control de la gestión en forma efectiva, y obtener el máximo objetivo institucional como es la excelencia.

Martínez (2001) “Control de gestión, sistemas de indicadores y cambio contable: estudio de casos en el distrito industrial de la cerámica” afirma que la investigación en contabilidad y control de gestión requieren un acercamiento a las prácticas reales de las empresas. El trabajo se divide en tres partes. En la primera se estudian los mecanismos utilizados en la función de contabilidad de gestión: su diseño y su uso. El análisis que se aplica a estos mecanismos se apoya en la teoría contingente. La segunda parte se centra en los sistemas de indicadores. Tras la revisión de la literatura acerca de la conveniencia de integrar indicadores financieros y no financieros en la medición del rendimiento organizativo se analizan dos casos. El primero estudia la implantación de un modelo de indicadores formalizado (un

Balanced Scorecard), mientras que el segundo se centra en el uso dado a un modelo de indicadores informal con el que se consigue un control interactivo (Simons 1995). La tercera parte estudia el proceso de cambio contable surgido con la implantación de este último cuadro de mando a través de un modelo propuesto. Las principales conclusiones de la tesis son: 1,- La confirmación de la validez de la aproximación contingente. 2,- La constatación de que el control interactivo no depende del instrumento sino de las condiciones de su uso. 3,- La identificación de indicadores de desarrollo y uso positivos, de la institucionalización de las prácticas contables, y de componentes formales e informales, a partir del modelo de estudio propuesto.

Gómez (2000) "El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera". En él afirma que uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, y que por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente al conjunto de la empresa, considerando que el control de gestión puede ser una herramienta de gran apoyo para la obtención de los resultados que la empresa quiera obtener en el futuro inmediato.

Rivas (1981) en su trabajo titulado "Un Modelo Económico-Financiero de Control de Gestión Operacional: Una Propuesta Integral" desarrollado en la Universidad Técnica de Madrid, presenta un sistema de control con carácter integral capaz de suministrar la información conveniente acerca del proceso generado tras una toma de decisión observando su evolución y valorando sus resultados a fin de reconsiderar la planificación inicialmente efectuada. En dicho trabajo utiliza un modelo económico-financiero con estructura modular integrativa basado en los conceptos del direct-costing presupuesto flexible y diferenciación de áreas de responsabilidad, Este modelo es de fácil adaptación en la mediana empresa, propendiendo así, su implantación como único instrumento para la gestión empresarial operativa.

3.2.- Bases Teóricas

Las bases teóricas que se presentan a continuación, tienen como finalidad de sustentar este estudio. En este sentido, se ha considerado el punto de vista teórico de diferentes autores calificados en ésta área, como base para enfocar las características básicas que definen la ejecución del mismo en el sector objeto de estudio, entre los cuales se pueden mencionar: Sáez, Fernández y Gutiérrez (2004), Amat (2003), Navas y Guerras (1997).

3.2.1.- Aproximación conceptual al control de gestión

El control de gestión, en la actualidad, se configura como uno de los sistemas esenciales que permite a la alta dirección de una empresa guiar actividades para la consecución de sus objetivos con el aprovechamiento óptimo de sus recursos. El control de gestión incluye dos herramientas íntimamente relacionadas, siendo éstas: la planificación de las actividades, los recursos y su control. En esta parte se va dar cumplimiento al primer objetivo del trabajo “Presentar las características básicas de un sistema de control de gestión financiero”

La intención inicial del investigador es enmarcar los conceptos y métodos utilizados por las empresas en el proceso de control de gestión, es decir, el proceso de planificación y, el control de la gestión directiva, destacando el papel relevante de los sistemas de información contable en el mismo, Sáez (1994), expresa que la contabilidad de gestión vincula a los sistemas de control de gestión desde sus orígenes, quedando entendido así que van de la mano, en los procesos donde intervienen.

En cuanto al término control se considera como la función básica de dirección. La FCCPV (Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela) (1995: 9), establece el control como “... uno de los objetivos básicos de todo sistema organizativo”. Asimismo, infiere que una definición de control, quizás más cercana a la idea de control de gestión es que este es el grado de influencia que un directivo tiene sobre los costes, los ingresos, ó cualquier otra variable de referencia.

Concretamente, un coste controlable es aquel sobre el que el directivo de un centro de responsabilidad ejerce una influencia significativa en un determinado momento.

Es evidente, por lo tanto, que la forma de definir el control varía considerablemente según el enfoque dado del mismo, incluso la noción de control es susceptible de muchas y diferentes interpretaciones.

Existen definiciones bajo un enfoque más humanístico, tal como la influencia tenida por los directivos en otros medios de la organización para poner en práctica las estrategias de ésta, frente a otros que enfatizan sí se da el aprovechamiento eficaz de los recursos tanto económico, financieros, técnicos, así como humanos.

Para efectos de este trabajo, controlar significa guiar las acciones para hacer coincidir los resultados con los objetivos establecidos. Por ello, toda organización, independientemente de su actividad, necesita ser controlada y, en especial, el control se ha entendido siempre como básico e imprescindible en la gestión empresarial.

Por consiguiente, el proceso de control en la organización, ante uno ó varios objetivos, consiste en adoptar un plan conducente a conseguir dichos objetivos, dar unas instrucciones que deben seguirse y las cuales estarán dentro de los principios establecidos en la política empresarial y, sobre todo, verificar el cumplimiento de estos objetivos.

Pero el problema fundamental del control es cómo plantearlo y cómo hacerlo verdaderamente eficaz. Uno de los enfoques más prácticos para alcanzar la eficiencia del control es conseguir que sirva de guía a la consecución de los objetivos empresariales. En esta línea de razonamiento, al proceso de aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos para el logro de los objetivos previstos, llamaríamos control de gestión.

La visión del investigador, se inclina hacia el control de gestión integrado, es decir, contemplando la totalidad de funciones y recursos humanos en la actividad empresarial, desde el operario hasta el gerente, cada nivel, dentro del organigrama empresarial tiene su control de gestión específico y definido y se va integrando hasta el máximo nivel.

Por otra parte, en la actualidad se debe señalar el paralelismo entre los conceptos de dirección estratégica y control de gestión, pues sin la primera no existirá la segunda; para ello, la contabilidad en la dirección estratégica es imprescindible para la toma de decisiones: si no se sabe con cuanto se cuenta, no es posible invertir en algo.

La FCCPV (1995: 11), la define como:

“... la rama de la contabilidad a la que incumbe coordinar, de forma multidisciplinar, todo el proceso de planificación y control y, de modo específico, la elaboración de la información adecuada y en el momento oportuno para fundamentar racionalmente las decisiones estratégicas”.

Por lo tanto, se puede afirmar, como desde sus inicios el control de gestión y la contabilidad (fundamentalmente de gestión e incluida en ella, la contabilidad de dirección estratégica) se vinculan y, en algunos casos, se confunden. Sin embargo, éste nace formalmente de modo independiente de la contabilidad. Utiliza muchos de sus principios pero funciona en paralelo a pesar de la implicación de un sistema de control de gestión con uno sistema de información contable para la óptima toma de decisiones en la gestión empresarial y, por ello, se entrecruzan estos conceptos desde su nacimiento.

La FCCPV (1995: 14), afirma: “...las características del control de gestión son totalidad, equilibrio, oportunidad de acción, eficacia, integración, creatividad e impulso a la acción”. La finalidad última del sistema es aprovechar con la mayor eficiencia los recursos disponibles, para la consecución de los objetivos y la organización del control de gestión constituye un instrumento altamente eficaz para la potenciación de la productividad, el cual completa y domina los medios usuales de gestión financiera y contable

Pero, aunque uno de los objetivos básicos de control de gestión sea obtener la eficiencia empresarial, se pueden considerar otros objetivos más específicos, derivados de los anteriores y los cuales se podrían resumir en: informar, coordinar los esfuerzos, evaluar y motivar. Este control debe ser capaz de desarrollar constantemente todas las acciones, produciéndolas además al mismo tiempo.

Ninguna es más importante que otra y un buen sistema de control deben asegurar el cumplimiento de todos los fines. Por lo tanto, serán las características de la propia empresa las cuales establecerán la demanda de información para la gestión interna y, en consecuencia, sus características específicas.

La información base del sistema de control de gestión debe reunir una serie de características para hacerlo de utilidad y se pueden destacar las siguientes: unidad de medida definida y estable, información real, periódica, comparable, fiable y, coherencia con la política empresarial.

Las actuales teorías, es decir, ciencia de la administración, investigación operativa y análisis de sistemas, conceden un alto grado de importancia al factor humano, considerándolo un factor decisivo (tendente a humanizar la organización) y lo implementan con la información como recurso. Aparece la tecnología de la información como herramienta de trabajo, de tal manera que, siguiendo a Taylor (1956, citado por Chiavenato, 2006: 193),

“... el hombre pasa de ser máquina a ser elemento pensante -decisorio - centralizador de la operatividad en la organización.

Las relaciones entre los miembros de una empresa no son solamente de jerarquía, sino fundamentalmente de información. (Chiavenato, 2006), la considera como unidad básica organizativa. La información orientada hacia el interior a tres niveles: planificación estratégica, administración y control, y control operativo; sin embargo, la considerada hacia el exterior es la información contable externa, fundamentalmente.

Por otra parte, la necesidad del sistema de control de gestión en la organización se acrecienta en los años 80's por los profundos cambios que surgieron en el entorno. Amat (2003), expresa, por tal motivo que el sistema de control de gestión se encuentra ligado en las organizaciones a la escasez de los recursos, la subjetividad en la toma de decisiones, particularidades en los objetivos, necesidades y motivaciones entre diferentes personas o grupos.

Por lo tanto, en el entorno actual, se considera necesario para toda empresa un sistema de control de gestión y la diferencia estriba en el desarrollo de ese modelo. Así, no existe un marco específico para desarrollar el control de gestión, ya que toda empresa es un marco particular aunque se deben estudiar las singularidades concretas de cada una de ellas para su implantación y desarrollo y, además, la organización debe haberse preparado para ello.

Se deben destacar dos aspectos relevantes a tener en cuenta con respecto al control de gestión financiero:

a. Sirve para alcanzar los objetivos propuestos por la organización y para ello, deben definirse dichos objetivos previamente.

b. Es un proceso, es decir, tiene continuidad en el tiempo. Dentro de este proceso, de forma cronológica, se pueden destacar las siguientes fases: establecimiento de unos determinados objetivos estratégicos para asegurar el funcionamiento óptimo de la organización; el segundo paso lo constituye la puesta en marcha del plan estratégico y; en tercer lugar, la formulación de la estrategia.

En tal sentido, Bueno (1999) dentro de este orden afirma, que la estrategia es la relación entre la empresa con sus particularidades y su entorno, que caracteriza su proceso de control.

Las herramientas con las cuales cuenta la dirección estratégica para poner en marcha un sistema de control de gestión son las siguientes: la planificación (estratégica, presupuestaria y operativa), el sistema de información global e integral y la estructura y organización definida. Esto lo señalan Gimeno y Zardoya (1997: 60-63), al afirmar que el control de gestión integral recoge: a. Control operativo; b. Control estratégico; c. Estructura organizativa; d. Factor humano y; e. La cultura. Para estos autores "... es un proceso participativo, y además, implica la coordinación de distintos niveles dentro de la organización".

A manera de síntesis se puede considerar, que el sistema de control de gestión tiene dos aspectos claramente diferenciados: una, su diseño (es estático) y otro, su funcionamiento (absolutamente dinámico).

3.2.2.- Características básicas de los sistemas del control de gestión financiero

Respecto a éstos, existen algunas variables condicionantes, como son las siguientes:

Entorno empresarial

El entorno no sólo condiciona el sistema de control de gestión, sino los propios objetivos de la empresa (la estrategia). No es lo mismo actuar en un entorno estable que en uno más dinámico, en donde la adaptación al cambio suponga una constante básica en el desarrollo de la empresa y, tampoco es lo mismo actuar, por ejemplo, en un entorno europeo a en un asiático. Incluso, el principal factor en la elección de una estrategia lo constituyen las condiciones locales de la competencia (entorno competitivo).

El enfoque contingencial, situacional ó ambiental fue iniciado por investigadores ingleses y americanos quienes analizan empíricamente la incidencia del medio ambiente, no sólo externo, sino también interno, es decir, los factores de contingencia en la estructura organizativa de la empresa. Como principal característica de esta nueva línea de investigación, se señalaría la no existencia de una forma óptima de organizar.

La estructura organizativa más conveniente depende del sistema técnico utilizado, de la edad, del tamaño de la organización, de las características de su entorno o medio ambiente externo, así como también de otros factores, como, por ejemplo, las ansias de poder de sus directivos o el sometimiento de la organización a determinados tipos de control externo.

Características organizacionales

El segundo límite del sistema de control de gestión, son los propios objetivos de la empresa. Es diferente un objetivo de rentabilidad de uno de crecimiento, ó, los objetivos de una organización privada a los de una pública, pues los objetivos sociales tienen un peso importante en la pública y menor atención en la privada. Además, en ésta, no se hace referencia sólo a un objetivo, sino éstos normalmente, son varios y su distribución entre los diferentes responsables debe plasmarse en una

estructura determinada delimitante de las responsabilidades y el poder de decisión de las diferentes áreas que la conforman.

Misión

La misión de una organización establece para qué existe. Su origen parece ser la escuela del funcionalismo en antropología y sociología. El funcionalismo se enfoca en las necesidades de los actores del sistema social y de las diversas estructuras que emergen en respuesta a esas necesidades. De la misma manera como en biología un órgano o grupo de células tiene una función determinada para mantener la vida del organismo, una organización tiene una función dentro de una sociedad.

Para Campbell (2003), una misión incluye los siguientes elementos: propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. Tanto la estrategia como los valores son conectores entre el propósito de la organización y los patrones de comportamiento resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre sí. Hay un sentido de misión cuando los participantes tienen un compromiso emocional con la organización, resultado de la coincidencia entre valores organizacionales e individuales.

En este marco, la estrategia es una parte de la misión. Mientras algunas organizaciones y ejecutivos enfatizan la estrategia, otros enfatizan la cultura y valores. A diferentes niveles de la organización puede haber distintos énfasis, ya que en el ámbito corporativo es necesario reforzar los valores organizacionales y en el de negocio puede tener sentido darle más peso a la estrategia. Sin embargo, como vimos en la sección anterior, la misión puede verse como un elemento de la estrategia.

El elemento fundamental de la misión es el propósito organizacional, entendido como la definición de su razón de ser que puede incluir: producir bienes, atender necesidades, servir a una clientela organizacional, un segmento de mercado, explotar un recurso o competencia, etc. Visto así, el propósito es similar a la definición del dominio, uno de los componentes de la estrategia. Ambos términos explican el papel que tiene la organización en la sociedad.

En la práctica existen muchas organizaciones con múltiples beneficiarios, o mixtas. Por esto, es necesario que en la misión quede claro cuál es el propósito fundamental de la organización. Para que la misión sirva a propósitos motivacionales, es preferible que enfatice la creación de valor en la organización, más que su apropiación por algunos de los posibles beneficiarios.

Se entiende que si se crea valor habrá algo que repartir. En la mayoría de las organizaciones de negocios se entiende que los beneficiarios primarios son los accionistas o dueños, por lo cual su propósito es producir utilidades y maximizar el valor de la empresa. Sin embargo, maximizar el valor de la organización es un propósito genérico que no distingue entre organizaciones, y muchas veces no es suficiente para dar dirección y motivar a la firma, por lo que la misión generalmente enfatiza los medios que permitirán maximizar el valor; es decir, a través de servir a qué clientela y atender qué necesidades conllevan a lograr la maximización del valor.

Si en la organización la misión esta por escrito, se permite una serie de ventajas; entre las que cabe mencionar las siguientes: (1) Proporciona un marco de referencia para las decisiones de planificación (2) se obtiene el compromiso de todos, mediante una comunicación clara de la naturaleza y concepto del negocio (3) establece la consistencia y claridad acerca del objetivo de la organización y (4) atrae el apoyo de agentes externos, importantes para el desarrollo de la organización.

Para Cambell y Nash (1992) una misión incluye elementos como: el propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. Tanto la estrategia como los valores son conectores entre el propósito de la organización y los patrones de comportamiento resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre si. Hay un sentido de misión cuando los actores tienen un compromiso emocional con la organización, como resultado de la concordancia de los valores organizacionales e individuales.

En general, un sistema centralizado necesitará un sistema de control de gestión con un grado de sofisticación menor a uno más descentralizado, utilizando además, unos mecanismos de control más informales y con una orientación mayor hacia el resultado global de la empresa, en lugar de resultados más parciales, los cuales corresponderían a los distintos centros de responsabilidad de una estructura

descentralizada. Para ello, resulta preciso hacer una síntesis de las características esenciales de cada una de ellas.

a. Sistema centralizado: el sistema de control de gestión es poco sofisticado, los indicadores de control son más cualitativos, los sistemas de información están más orientados al resultado global y poco orientados al control de responsabilidades, el proceso de planificación es intuitivo y muy burocrático y el sistema de evaluación es, básicamente no financiero. Por lo tanto, la elección de los indicadores económicos-financieros tiene menos complejidad.

b. Sistema descentralizado: el sistema de control de gestión es más complejo y se realiza un mayor énfasis en los mecanismos formales, los indicadores de control son cuantitativos y casi siempre orientados a los resultados, el sistema de información está orientado a la toma de decisiones y al control de la actuación de los distintos responsables, el proceso de planificación es básico y es una herramienta importante para el tratamiento de los diferentes objetivos de la empresa y el sistema de evaluación está basado en información contable (cuantitativa) y en información cualitativa.

En las organizaciones más complejas, con divisiones de productos, suelen considerarse casi siempre centros de inversión, como se verá más adelante.

Las características enunciadas, para ambos casos, podrán aplicarse con mayor ó menor énfasis, dependiendo del grado intermedio de centralización o descentralización de la organización. A nivel general, se puede considerar que las estructuras descentralizadas requieren unos mecanismos de control bastante formalizados, porque la información es más sistemática y dichos mecanismos están basados en su mayor parte en información contable.

Este rasgo de formalidad requerirá además indicadores de control más cuantitativos, tratando en la mayoría de los casos, de estar orientados a resultados concretos con los cuales medir y controlar la gestión de los centros. El análisis estará basado en la estructura formal, estando esta escrita, se conocerá siempre en cualquier organización por muy grande que sea.

Cada organización debe encontrar el equilibrio preciso, es decir, debe buscar el nivel de centralización-descentralización adecuado a sus necesidades y mejor se adapte a los objetivos de la misma. Cuando una empresa decide descentralizar, lo que realmente está decidiendo es centralizar la toma de decisiones.

En síntesis, en principio centralizar o descentralizar una organización no es una decisión ni de estructura en sí misma, ni de control de gestión. Las razones para encontrar el nivel óptimo de descentralización en la empresa vendrán marcadas por la estrategia de la misma.

Al respecto, Mintzberg (1999), esencialmente considera que la centralización facilita la flexibilidad y la adaptabilidad de la reacción estratégica en las personas.

Pero aún así, el estudio del diseño de un sistema de control de gestión para organizaciones simples no es un ejercicio puramente teórico. Estos sistemas deben reflejar las diferencias tangibles existentes entre las empresas y, a la vez, el conjunto único de tareas en qué consiste la gestión.

d) Las diferentes estructuras de las empresas son también condicionantes importantes de los sistemas de control de gestión: tener una estructura funcional, divisional ó matricial implica sistemas de control de gestión diferentes. Además, se debe destacar la existencia de estructuras formales e informales, tal como lo señala Mintzberg (1999: 182):

“... están estrechamente vinculadas, no pudiéndose apenas distinguir entre ambas en muchas ocasiones. Existen centros de poder carentes de reconocimiento oficial, las vías reguladas se ven complementadas y, a veces, incluso burladas por fuertes redes de comunicación informal y los procesos de decisión atraviesan la organización independientemente del sistema regulado”.

Así, la estructura organizativa de la empresa es uno de los condicionantes de los sistemas de control de gestión, pero para el diseño de la estructura organizativa, está tiene a su vez, también dos condicionantes: los objetivos de la organización y la situación en la cual se encuentre la organización; además, las diferentes estructuras organizativas demandan diferentes sistemas de control de gestión.

De igual manera, Urwick y Gulick (1967, citados por Chiavenato, 2006), fueron los primeros autores en definir los diferentes tipos de estructuras de las organizaciones, entre los cuales se distinguen cuatro básicas: estructura por objetivos, por operaciones ó técnicas, por clientelas y por zonas; ambos autores afirman como las personas que efectuaron estudios sobre la administración buscaron durante mucho tiempo un principio simple de departamentalización, así como los alquimistas buscaron la piedra filosofal. Pero ésta búsqueda ha sido llana. Aparentemente, no hay un sistema de departamentalización, más eficaz en comparación con los demás. La organización debe estar de acuerdo con las funciones por cumplir”.

En la actualidad, los diferentes tipos de estructuras organizativas van a requerir respuestas y herramientas distintas de los sistemas de control de gestión en las empresas., las cuales se presentan a continuación:

a. Estructura funcional: la función es la que va a determinar el organigrama y sus características básicas son: predominio del control burocrático, indicadores de control cuantitativos de la eficiencia empresarial, énfasis en la medición rutinaria y periódica de los ingresos y gastos, el proceso de planificación es la asignación de los recursos a los distintos centros y limitada importancia de la evaluación, por lo que dicha estructura funcional debe caracterizarse por se clara, estable, segura, centrada en el esfuerzo

En este tipo de organizaciones, el resultado global se sitúa a nivel de empresa, es decir, el centro de beneficios y la empresa suelen ser el mismo concepto. Por lo tanto, las organizaciones funcionales disponen de la potencialidad necesaria para alcanzar una gran eficiencia y lo explica las operaciones a gran escala que permiten utiliza unos inputs cada vez más especializados.

b. Estructura divisional: se caracteriza porque el organigrama se establece en función del mercado, en concreto, en el cual se va a desarrollar la actividad empresarial y/o los productos objeto de la misma.

Las principales características de estos sistemas, en función de la estructura divisional son las siguientes: predominio del control por resultados, indicadores de

control cuantitativos de la eficiencia de la empresa y el proceso de planificación es vital desde un punto de vista del control de gestión y permitirá la evaluación posterior de los centros a través de los presupuestos departamentales (estos presupuestos deben recoger la actuación de las divisiones dando énfasis tanto a la eficacia como a la eficiencia).

Los sistemas de información están basados en informaciones financieras y el resultado de cada centro se orienta básicamente a la toma de decisiones. Los sistemas de evaluación se basan en el logro de resultados de cada centro y en la actuación del responsable del mismo. La ventaja de la estructura de divisiones de productos es la dirección más eficaz que en una estructura funcional.

Es difícil documentar o cuantificar las ventajas, pero existen posibilidades de mejora tanto estratégicas como tácticas. Desde un punto de vista estratégico, es más fácil para una división centrar la atención en las necesidades de los consumidores, sin pensar tanto en la fabricación y venta de los productos de la línea actual. Desde un punto de vista táctico, un responsable de división tendrá también una capacidad de respuesta mayor a las necesidades del momento de sus clientes.

c. Estructura matricial: después de lo visto anteriormente, la elección de la estructura no es básicamente un problema de escoger entre una estructura funcional ó una divisional sino de conseguir el mejor compromiso posible entre los beneficio derivados de las economías de escala y los beneficios debidos a una mejor capacidad de respuesta tanto estratégica como táctica. Un planteamiento derivado de estas cuestiones es la llamada forma de organización matricial.

Desde un punto de vista del diseño de un sistema de control de gestión, una organización matricial no plantea ningún problema especial y tiene la ventaja de poder aplicarse un tipo único de sistema de control de gestión. Por lo tanto, la organización matricial es esencialmente, una organización funcional sobrepuesta a la divisional.

El diseño de una estructura matricial no representa un cambio en la estructura, pues una descripción más realista y completa de las relaciones organizativas, aunque

la organización se complica al existir relaciones funcionales y jerárquicas superpuestas. La estructura matricial superpone a la estructura divisional (permanece ejecutiva) otra estructura funcional (ejerce como staff).

Las principales características de este tipo de estructuras son las siguientes: combinación del control funcional y del control por resultados, indicadores de control cuantitativos y cualitativos, proceso de planificación muy flexible para asegurar la coordinación entre departamentos funcionales y proyectos o programas y el sistema de información pone mucho énfasis en el resultado global.

A nivel teórico, este concepto ofrece dos características ventajosas: por un lado, promete eficiencia, al conservar la especialización funcional, con lo cual se puede conseguir la eficiencia propia de las economías de escala y, por otro lado, a los directivos de programa o de producto se les responsabiliza del empleo de los instrumentos funcionales y también de producir un resultado competitivamente atractivo para el cliente y rentable para la empresa.

Para Suárez (2002: 95), “... con la estructura matricial se intentan aprovechar las ventajas de la estructura funcional y divisional. La organización establece una estructura de autoridad doble y, en consecuencia, sacrifica el principio de unidad y mando”. Esta se desarrolló por primera vez en la industria aeroespacial ya que las empresas de este sector tenían una capacidad masiva, tanto física como humana, para el diseño y fabricación.

En estas circunstancias, la preocupación de la dirección estaba centrada en el empleo eficiente de la capacidad de producción de cada departamento y los problemas de costes y plazos recibían, dentro de cada contrato, escasa atención, es decir, se controlaba el coste por departamento y no por contrato.

La solución a esta contradicción consistió en crear el puesto de director de proyecto para cada contrato e imponerle por encima de toda la jerarquía funcional existente. La responsabilidad del director de proyecto consistía en coordinar de tal modo los inputs de cada departamento para el cumplimiento de las estipulaciones contractuales del proyecto con el cliente.

Pero, existen algunos problemas de responsabilidad en las organizaciones matriciales, pues en ciertas empresas las funciones de mercadeo y producción pueden ser altamente independientes y responsables de las actividades con una mayor incidencia en los beneficios periódicos. Un procedimiento para responsabilizar conjuntamente a los directivos de ambas funciones consiste en hacer, a cada uno de ellos, responsable de una parte de los beneficios de la empresa, por medio de una transferencia que permita hacer dicho cálculo.

Lo más usual es cuando el control de gestión financiero, los datos económicos - financieros recaen sobre las divisiones y el control sobre las funciones (funcional) sobre la organización del staff. Además, aunque sea sólo mencionarlo, la determinación de los precios de transferencia en situaciones fuertemente interdependientes puede ser difícil pero merece la pena intentarlo con el fin de motivar adecuadamente a cada director.

Así, la organización matricial intenta describir las interrelaciones existentes entre las funciones de producción y mercadeo y, sin dismantelar la jerarquía anterior, legitimar y promover los contactos, por parte del director entre las dos partes afectadas por las tareas de intersección de la matriz. El diseño de una organización matricial representa, en realidad, un cambio de la estructura de la organización, siendo una descripción más realista y completa de las relaciones organizativas aunque más compleja.

Otro sistema en las organizaciones matriciales sería el de utilizar la forma matricial sólo a efectos de reconocer la interdependencia y hacer a cada director funcional responsable de la totalidad del beneficio de la empresa. Este sistema exige contabilizar doblemente cada céntimo del beneficio de la siguiente forma:

- a. El director de producción es responsable del beneficio, definido como ingresos por ventas menos los costes totales de fabricación y menos los gastos directos de mercadeo, correspondientes a los productos fabricados. En cada fábrica, el director tendrá una responsabilidad similar.

b. Los directores de producto serán también responsables del beneficio definido de idéntica manera, de los productos de cada línea. La suma de los beneficios de todas las líneas de productos será igual al beneficio total de las fábricas.

A continuación se representa, en la figura 1, las relaciones de la organización en la estructura matricial.

Áreas	Responsables	Ingresos	Costes	Beneficio
Producción	Director fábrica	Ingresos totales	Costes fábrica Coste totales directos	Fábrica
Línea de producto	Director línea de producto	Ingresos línea de producto	Coste fábrica línea producto Costes directos línea de productos	Línea producto

Figura 1. Estructura matricial. Fuente: Suárez (2002: 95).

Un sistema de control de gestión bajo una concepción matricial puede parecer confuso al principio pero, cuando se adecúa a las circunstancias es eficaz. Lo pretendido por la doble contabilización del beneficio es explicar con claridad a todos los directivos afectados, debiendo estos trabajar juntos para poder alcanzar cada uno sus propios objetivos individuales.

Cuando, para llevar a cabo una acción rentable, se precisa colaboración, aquella no puede ser el reflejo del mérito de una sola parte, ni tiene sentido realizar una división ficticia del beneficio. De esta forma, el beneficio será obra de todos. Un sistema de este tipo produce cierta tensión dentro de la organización, es decir, una atmósfera de rivalidad constructiva, en la cual los directores de una determinada función trabajan hacia un mismo objetivo, por lo cual deben competir entre sí en la cooperación con otras áreas funcionales.

Dadas estas ventajas potenciales, se comprende que aumente el empleo de la concepción matricial en empresas donde la interdependencia funcional es elevada y los frutos de una especialización funcional demasiado interesantes como para

ignorarlos. Como síntesis, puede explicarse con respecto a las organizaciones matriciales, la responsabilidad en el diseño de un sistema de control de gestión corresponde, sin lugar a dudas, a la alta dirección; pues en primer lugar, es ésta quien decide la estrategia y la estructura organizativa y, en segundo lugar, porque el control de gestión es la principal herramienta para implantar con eficiencia dichas decisiones.

El modelo propuesto al final del trabajo pretende flexibilidad en cualquier tipo de estructura organizativa, pero se reconoce, a nivel teórico al menos, las ventajas que conlleva para un completo control de gestión integrado, la estructura matricial, aunque en la práctica de las empresas no se realice una implantación pura, es decir, normalmente coexisten las estructuras divisionales con áreas donde aparecen las matriciales.

c. Estructura holding: puede definirse como un conjunto de empresas, en principio, bastante diferenciadas en objeto y objetivos, siendo lo único compartido los recursos financieros por su pertenencia a un mismo grupo y, normalmente, también pueden compartir la política a aplicar en los recursos humanos.

d. Estructura por redes: en este tipo de organizaciones se desciende en la estructura de la división hasta los grupos funcionales homogéneos y llevan un tratamiento parecido a la estructura divisional, pero con una mayor cantidad de divisiones y mucha más autonomía por división.

En la siguiente figura (2), se analiza el enfoque externo e interno dentro de una organización. Se puede contemplar que la actividad de la organización es como un movimiento continuo, por inputs internos o externos, moviéndose éstos en forma permanente. En consecuencia, el control de gestión se debe adaptar también, pudiéndose decir que son el eco de los cambios organizacionales.

RELACIÓN PRODUCTO / MERCADO		TIPO DE ESTRUCTURA
Etapa primera	EMPRESA PEQUEÑA Un sólo producto Una sola tecnología	No hay estructura

Etapa segunda	EMPRESA MEDIANA (igual que la pequeña pero de mayor volumen)	Estructura funcional
Etapa tercera	EMPRESA GRANDE (igual que la mediana pero de mayor volumen)	Estructura divisional
Etapa	EMPRESA GRANDE Y DIVERSIFICADA	Estructura
Etapa quinta	EMPRESA MUY DIVERSIFICADA Y DE GRAN TAMAÑO	Estructura por redes

Figura 2. Estrategia y estructura organizacional. Fuente: Suárez (2002: 98).

Habiendo visto los distintos tipos de estructuras en relación con el control de gestión, parece desprenderse de su análisis el grado de descentralización deberá ser distinto en cada una de ellas y, además, no todas las empresas muestran siempre un tipo de estructura y organización ajustado concretamente a un modelo teórico particular. Esta adaptación al medio es lo cual permite la existencia de muchas empresas que, de haber seguido con moldes rígidos, habrían ya desaparecido.

Desde un punto de vista teórico, a medida que se vaya pasando de una estructura funcional a una divisional, posteriormente, a matricial y, por último, a holding, el grado de descentralización irá en aumento en la misma proporción y con el mismo ritmo de cambio.

No obstante, esto es relativo pues descentralizar significa tomar decisiones a niveles inferiores a los cuales se tomaban en situaciones precedentes y esta característica puede darse en cualquier estructura. Sí se puede afirmar que estructuras divisionales y matriciales requieren una mayor disposición a la descentralización.

Existen ciertas situaciones que pueden justificar un proceso de descentralización con la posibilidad de obtener algunas ventajas desde un punto de vista de la organización empresarial. Algunas de las razones para aconsejar la descentralización en las empresas son, según Suárez (2002):

a) Gran parte de la información está más localizada en las divisiones que en la dirección. Todas las reacciones del entorno a éstas son conocidas mucho antes por ellas en lugar de la dirección central.

b) Mayor rapidez en la toma de decisiones, pues los mercados se mueven con velocidad y en entornos muy competitivos, la necesidad de una toma de decisiones

más acelerada que la competencia y, sobre todo, con un alto grado de fiabilidad, es decisiva.

c) Desarrollo de la propia organización, es decir, este proceso de desarrollo organizativo puede otorgar directivos para el futuro que aseguren una línea de continuidad en lo referente a personas, cultura y estilos de dirección.

Pero no todos los autores están de acuerdo con esta clasificación expuesta de los tipos de estructura en la empresa. Para Suárez (2002), además de la estructura funcional, existen las siguientes estructuras básicas: organización lineal, respondiendo a los principios de unidad de mando y disciplina, la organización en línea y staff ó estado mayor en la cual se dispone un grupo de especialistas o asesores (el staff ó estado mayor) que no tienen ninguna autoridad directa, y por la complejidad de sus funciones han sido necesarios asistentes para estos staff, han llegado a crear departamentos staff, pues la organización multidivisional propone como los cuatro niveles administrativos son las unidades operacionales, las direcciones departamentales, las direcciones de división y la dirección general) y la nueva adhocracia en la cual el principio de unidad de mando se halla muy fragmentado, pues los grupos de expertos creados para resolver problemas concretos a corto plazo desaparecen en el momento en que estos han sido resueltos y se vuelven a formar otros equipos para dar respuesta a nuevas dificultades.

En este sentido, la adhocracia viene a constituir un paso más, probablemente de largo alcance, en el camino de la flexibilización de las estructuras organizativas tradicionales. Esta clasificación tiene similitudes con la anterior aunque este trabajo se basa en la primera clasificación por ser más genérica y universal,

e) El último condicionante importante de los sistemas de control de gestión es la cultura de la empresa. No es sencillo definir el término cultura. Chiavenato (2006: 252), la define como “... *el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grados de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época ó grupo social*”. También se puede definir como la manera en la cual una organización ejecuta un conjunto dado de cometidos. No se esta hablando de clima, aspecto éste más

relacionado con la motivación, sino de las formas tomadas por las relaciones entre las personas que conforman la organización.

La cultura es un factor difícil de manejar, porque la conducta humana sigue mecanismos complejos y la cultura se basa, en una parte importante, en la conducta y en las formas de ser, pensar y actuar de los diferentes estilos de las direcciones de la organización. Al respecto, Gasalla (2006), considera que la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento social transmitidos a lo largo del tiempo, que permite la integración de las organizaciones, por medio de una relación interactiva y dialéctica con su entorno, y que la cultura organizacional es un conjunto de creencias que se traducen en valores, símbolos, virtudes y hábitos compartidos por los integrantes de la organización, que determinan una identidad específica y diferencial.

Visto así, la empresa viene definida por dos grandes componentes: la cultura organizacional y las competencias que, derivadas de esa cultura y con el apoyo de la estructura organizativa, puedan desarrollarse. Por lo tanto, la cultura resulta esencial en la consecución de las estrategias de la empresa.

Sin embargo, para Gimeno y Zardoya (1997: 60), la cultura se refiere a:

“... las costumbres, la forma de actuar del conjunto de personas que integran la empresa y a las creencias que éstos tienen en cuanto a la organización y su funcionamiento”.

Como síntesis puede indicarse que la cultura de la empresa será también una variable determinante a la hora de desarrollar y controlar la consecución de los distintos objetivos estratégicos. Un aspecto importante a destacar es la actitud de la alta dirección respecto al control y esta actitud se introduce en toda la organización.

La cultura de la empresa, en realidad, trata un aspecto o variable empresarial que incide en la utilidad de los instrumentos ó herramientas del control de gestión.

3.2.3.- Características de un sistema de control financiero

Para Amat (2003), los sistemas de control financiero se caracterizan por los siguientes elementos:

1. Consideración del comportamiento en términos monetarios: un sistema de control contable debe contribuir a clarificar en estos términos, además de los económicos y financieros, cual debe ser el adecuado; en tal sentido éste debe orientar que el individual del capital humano sea el más adecuado para obtener un resultado coincidente con los objetivos de la dirección y, en general, de la organización.

Lo referido lleva a plantear que al fijar un coste estándar de fabricación de un determinado producto, al establecer la previsión de gastos de un departamento, al definir su presupuesto de inversiones o, al establecer, un presupuesto de ventas para una sucursal, se está señalando explícitamente cual debe ser el comportamiento esperado en cuanto a costos, gastos, ingresos y demás.

2. Identificación de los indicadores cuantitativos para medir la actuación en términos monetarios: el proceso de control debe realizarse, según Amat (2003), en función de una serie de indicadores para de esta manera orientar “a priori” el comportamiento, como evaluar “a posteriori” cuantitativamente y con eficacia la gestión de cada responsable y de cada departamento o unidad organizativa; por tal razón el tipo de indicadores seleccionados para controlar la evolución de la capacidad competitiva va a estar determinado por las variables claves de la actuación de una unidad o de la empresa en general.

Entre los diferentes indicadores se destacan los de carácter técnico como unidades vendidas o fabricadas, horas pérdidas, nuevos clientes, cuota de mercadeo, unidades defectuosas, entre otros; así como crecimiento de ventas, productividad, plazo de entrega. También debe considerarse los de carácter económico, tales como importe de los gastos de una sección, volumen de ventas, margen de beneficios obtenidos; y los de carácter financiero serían inversiones en circulante, en inmovilizado, rentabilidad sobre la inversión.

3. Definición de objetivos cuantitativos integrados en un proceso de planificación presupuestaria: este es un importante elemento y debe estar alineado por la característica anteriormente referida (indicadores de control) y la realización de la planificación, pues en ésta se formulan los objetivos de la organización y, a partir de

éstas, al conjunto de subobjetivos ligados a las responsabilidades de los diferentes centros de la empresa.

La planificación es un importante mecanismo de control “a priori”, al orientar sobre cual debe ser el comportamiento esperado de cada responsable individual y de la unidad de trabajo; por tal motivo, el proceso presupuestario tiene un carácter estructurado y formalizado, facilitando así su cuantificación en términos monetarios y su realización periódica.

4. Medición de la actuación en términos monetarios: el proceso de control para Amat (2003), requiere disponer de un sistema de información para medir resultados, a partir de los cuales se puedan, tanto tomar decisiones para la mejora del logro, como evaluar la actuación de cada responsable; facilitando así el proceso de medición en términos monetarios de los diferentes eventos que puedan ser relevantes para la gestión y el control de la empresa; así como medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Asimismo, al tener un carácter formalizado y rutinario, como consecuencia de su realización en función de una serie de procedimientos estandarizados, permite registrar la información fácilmente y puede ser utilizada para una evaluación de la actuación de un determinado centro.

5. Evaluación de la actuación individual de cada centro de responsabilidad en función de las desviaciones económicas y financieras respecto al presupuesto inicial: el sistema de información financiera contribuye a facilitar el control al simplificar y reducir la complejidad de dicho proceso al centrarse en los aspectos monetarios más relevantes, llevándose a efecto a partir de la comparación de los resultados del período con los objetivos iniciales propuestos o con los de otras empresas del sector.

Mediante un sistema de control financiero, señala Amat (2003), se puede valorar en términos cuantitativos si cada departamento o responsable ha obtenido los resultados preestablecidos referentes al importe de sus gastos, a los costes unitarios de producción, al volumen de ventas, al margen, a la rentabilidad, a la eficiencia de las inversiones, a la solvencia financiera; así como a valorar los factores que en su

consecución o no de los precios de las ventas o de las compras previstos entre otros factores.

3.2.4.- Elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero

Amat (2003), plantea que el diseño de la estructura de control formal consiste en determinar para cada centro de responsabilidad en función de de sus variables claves, de la estructura organizativa y de la estrategia empresarial. En primer lugar, el nivel de responsabilidad tenido por cada centro responsable establecido; en segundo lugar, los indicadores de control para medir la actuación y; en tercer lugar, el sistema de medición de su actuación para la realización de la evaluación de si misma.

El autor antes citado, establece los siguientes requisitos para el diseño del referido sistema:

Requisitos:

Determinación de los centros de responsabilidad. Refiere Amat (2003), la necesidad de identificar las características de los diferentes centros de responsabilidad: personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización de las decisiones, relaciones con otras unidades, mecanismos de coordinación; para de esta manera realizar su control, pues este debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado, por lo cual están bajo su injerencia.

La definición de centros de responsabilidad permite así: facilitar la comunicación y negociación de objetivos; clarificar las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión; estimular la motivación y la iniciativa; así como facilitar la evaluación de la actuación de cada responsable y la identificación de problemas.

Para Amat (2003), cuando el control de la actuación se realiza en función del resultado medido en términos monetarios, se distinguen los siguientes tipos de centros, según la naturaleza de las variables controladas, de:

- a) Costos operativos discrecionales,
- b) Ingresos,
- c) Beneficios,
- d) Inversión.

Así, cual sea el nivel de responsabilidad de un determinado centro, el sistema de control financiero deberá tener características específicas; además, deben señalarse indicadores no financieros, ya sean cuantitativos o cualitativos para complementar a los financieros, entre éstos estarían los indicadores de control de calidad, de innovación y de la productividad.

Insumos:

De acuerdo con lo planteado por Amat (2003), requiere definir los indicadores o unidades de medida a utilizar para establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades y evaluar “a posteriori” la actuación del responsable de cada centro; lo cual se realiza en función de la identificación de las variables claves de la empresa en su conjunto y de cada centro en particular. Se entiende por variable clave aquellas áreas o actividades que de realizarse bien garantizan el éxito de la unidad y, por lo tanto, el logro de los objetivos.

Las variables claves para Amat (2003), son importantes para explicar el éxito o fracaso de la empresa o unidad; pueden asimismo cambiar rápidamente sin poder predecir el cambio y pueden ser medidas parcial o totalmente. La orientación hacia otras variables favorece el logro de los objetivos de la empresa; así como el mantenimiento y mejora de la posición competitiva; sin embargo, en un mismo sector pueden darse diferencias entre las variables claves de las empresas.

Una vez identificadas se debe seleccionar aquellos indicadores que faciliten su seguimiento, lo cual permite diseñar el sistema de información para tomar decisiones y controlar; también su definición de objetivos al centrarse éstas en indicadores;

medir la contribución de cada centro a los resultados y; finalmente, evaluar la actuación de cada responsable.

Entre los indicadores financieros pueden señalarse los relativos a costes unitarios o absolutos; ventas, margen, beneficios, rentabilidad del capital propio, rendimiento del activo, plazo de cobro, disponibilidad financiera, tesorería y otros.

El seguimiento de los indicadores se realiza generalmente en las grandes empresas a través del cuadro de mando, el cual es una presentación sintética e integrada de la información real sobre la evolución externa y las diferentes áreas de la empresa, presentando datos sobre el sector y el entorno global: el personal (ausentismo, rotación, número de horas, formación, ...); expectativas comerciales (cartera de pedidos, crecimiento de las ventas de cada producto); balance; cuentas de resultados globales y analítica y características, por centro de responsabilidad; datos de producción (calidad, mermas, productividad).

Salidas:

Plantea Amat (2003), que el diseño de la estructura de control requiere establecer el sistema de información destinado a permitir hacer efectivo ese control; por tal razón, el mismo puede servir tanto para facilitar el proceso de decisión como la realización del control “a priori” como “a posteriori” de la actuación de cada responsable.

A través de la medición, permitida por el sistema de información se identifica el resultado producido como consecuencia de la actuación del responsable de un centro en las variables objetos de ese control.

En particular, el sistema de información financiera puede medir la contribución económica hecha por cada centro de responsabilidad al resultado y ante la actuación como la eficacia de cada responsable en el logro de los objetivos; en tal sentido, su uso permite comparar y analizar las desviaciones respecto a un período anterior y respecto al presupuesto inicial.

Recursos necesarios

Refiere Amat (2003), que el diseño del sistema de información ha de adaptarse a las necesidades de control financiero, esto requiere determinar las características del mismo por centros de responsabilidad, siendo las de mayor regularidad las siguientes:

a) La información financiera o no financiera que se desea obtener en función de las variables a medir,

b) La información a facilitar a los diferentes centros de responsabilidad,

c) La información necesaria financiera y no financiera, destinada a obtener información sobre: contabilidad analítica, información histórica o provisional,

d) Los criterios de contabilización, tales como: amortización, periodificación, asignación de gastos; entre otros,

e) Las características de esta información, incluyendo: fiabilidad, periodicidad, cantidad de información, grado de detalle. Es importante que esta información se estructure en forma piramidal y permita su presentación por excepción.

En la figura 3, presentada a continuación, se presenta el diagrama de los elementos de la estructura de control, de acuerdo con los planteamientos de Amat (2003, p. 87).

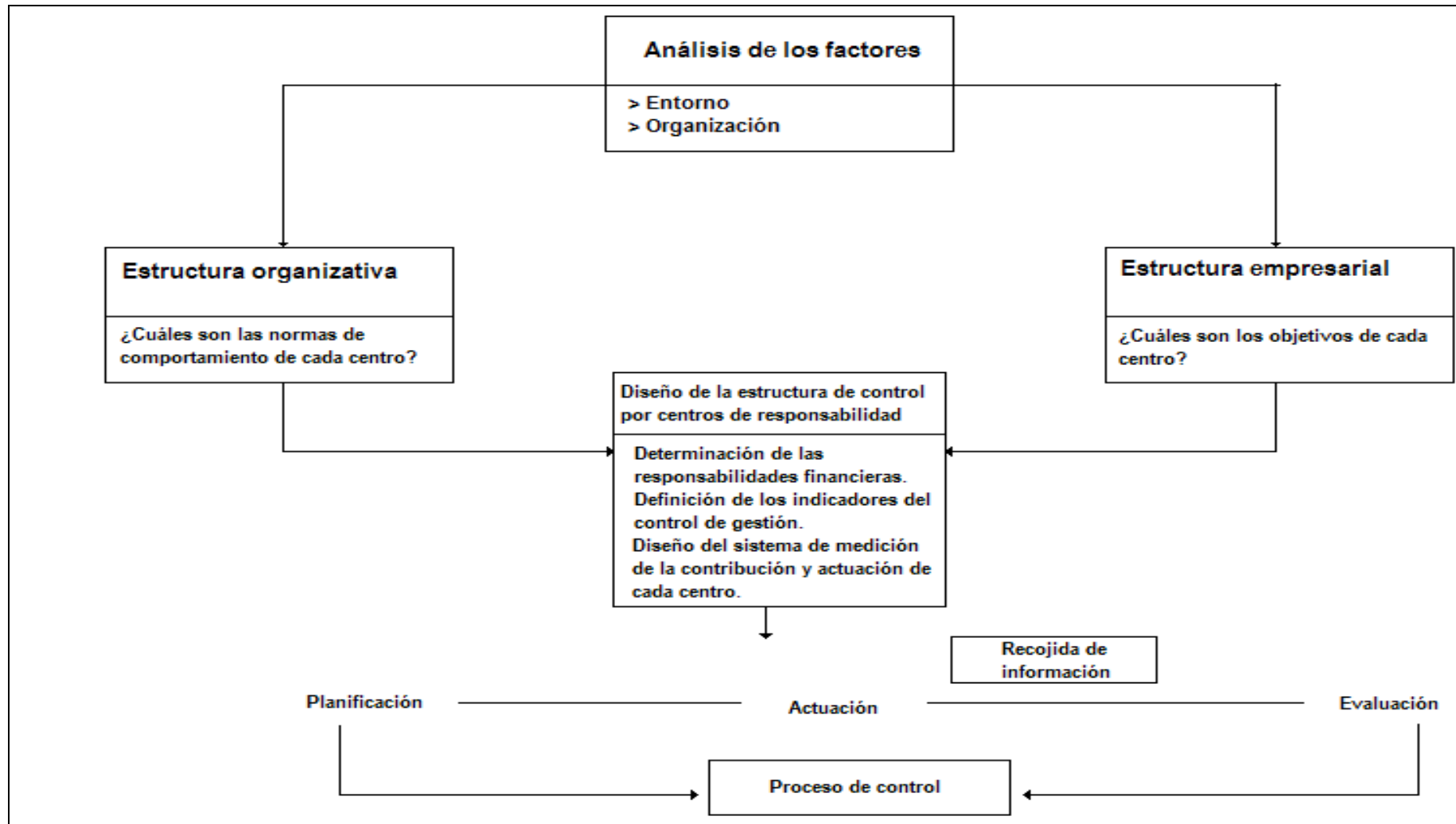


Figura 3. Diagrama de los elementos de la estructura de control, Amat (2003).

3.2.5.- El concepto de Cooperativa

Es definida como una asociación de personas formando una empresa en común, cooperando voluntariamente en ella, cuya administración tiene un carácter democrático, funciona como empresa y como comunidad, es una empresa no capitalista, orientada al servicio, en donde los asociados son los usuarios y los dueños de la cooperativa. El sistema económico cooperativo, en su estructura, sus principios, métodos, normas y realizaciones es el resultado histórico de la evolución social. Con este aparte se va a dar cumplimiento al objetivo número 2 del trabajo - “Describir las características básicas de las cooperativas en Venezuela”

En Venezuela se han venido organizando varios tipos de cooperativas, con actividades económicas diferenciadas, tomando en cuenta la finalidad que desarrolle y el tipo de negociación que cumple, Cooperativa (del latín cooperatívus), se refiere a lo que coopera o puede cooperar a algo. Se relaciona con una organización voluntaria, constituida por la asociación de personas físicas con un objetivo común.

La diferencia de las cooperativas respecto a otras formas organizativas, se basa en que los propios socios beneficiarios de la cooperativa son quienes realizan las aportaciones de capital necesarias para su puesta en marcha y funcionamiento; así por ejemplo, en una cooperativa de producción, son los propios productores quienes efectúan las aportaciones de capital. Su finalidad no radica tanto en el lucro como en la consecución de un abaratamiento de costos a través de la eliminación de Intermediarios (distribución, almacenamiento, empaque, puntos de ventas, entre otros).

A fin de ubicar mejor dentro del contexto del mundo cooperativo el caso de estudio, se señalan los tipos de cooperativas existentes en el país según el autor Guillen (1996:p.27), son las siguientes:

Cooperativa Agrícola. Aquella en la que pequeños agricultores cooperan entre sí para compensar su inferioridad individual frente a otras ramas de la actividad económica, persiguiendo también la obtención de créditos a largo plazo. Las primeras cooperativas agrícolas se crearon en 1850, en Alemania, experimentando un gran desarrollo desde esa época.	Cooperativa Artesanal. La que tiene por objeto facilitar a los artesanos el ejercicio de su actividad. Extiende su acción a la adquisición común de materia prima y herramientas, a la venta de los productos y a la prospección del mercado. Este tipo de cooperativas se ha extendido sobre todo en Francia y Bélgica.
---	---

<p>Cooperativa de Consumo. Se relaciona con la actividad de venta a sus asociados de artículos de primera necesidad con una pequeña ganancia, que luego reparte proporcionalmente a las compras realizadas. Es el tipo de sociedad cooperativa más extendida entre muchas naciones del mundo.</p>	<p>Cooperativa de Detallistas. Aquella que formada por comerciantes que realizan sus ventas al detal y ejercen las mismas funciones que los comerciantes mayoristas. Las primeras cooperativas de este tipo, aparecieron poco antes de finalizar el siglo XIX, en países como Alemania y Estados Unidos, adquiriendo desde entonces una gran importancia, sobre todo en el ramo de la alimentación.</p>
<p>Cooperativa de Producción. Comprende la reunión de los productores que trabajan en común, vendiendo la producción por medio de la cooperativa. El motivo fundamental de la reunión es la posibilidad de utilizar maquinaria que los productores no podrían adquirir individualmente.</p>	<p>Cooperativa de Trabajo. Es aquella que sin contar con capital propio, realiza un trabajo por cuenta de un patrón, haciéndose cargo el trabajador del riesgo. En Inglaterra se le llamó guilda.</p>
<p>Cooperativa Escolar. Es aquella que se constituye por alumnos, padres o tutores y cuyos fondos resultan de las actividades de dichos alumnos o de aportaciones de los mismos socios. Los fondos de la cooperativa se destinan a la obtención de material didáctico o la prestación de servicios relacionados con la actividad académica.</p>	<p>Cooperativas de Servicios Múltiples: Son aquellas que ofrecen servicios variados, entre los que destacan: construcción, carpintería, funerario, ahorro y crédito, consumo especial, transporte, manualidades, entre otros.</p>

3.2.6.- Aspectos Legales de las Cooperativas en Venezuela

Las cooperativas y sus formas de coordinación, asociación e integración se rigen por el marco legal siguiente:

- Ⓢ Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)
- Ⓢ Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001, 2005)
- Ⓢ Estatutos de cada cooperativa
- Ⓢ Reglamentos y disposiciones internas de cada cooperativa
- Ⓢ Estatutos de cada organismo de integración
- Ⓢ Reglamentos y disposiciones internas de cada organismo de integración
- Ⓢ Y en general por el Derecho Cooperativo

En Venezuela las cooperativas, en todas sus formas están regidas por el marco legal provisto por la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001), que contempla en su capítulo VII. Régimen Económico, lo siguiente:

Artículo 43. Criterios generales: Las asociaciones cooperativas son empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que buscan el bienestar integral personal

y colectivo. El diseño, formas y maneras de llevar adelante su actividad económica se definirán autónomamente y deben propiciar la máxima participación de los asociados en la gestión democrática permanente de su propia actividad y en los procesos de generación de recursos patrimoniales. Los recursos financieros deberán provenir, principalmente, de los propios asociados, mediante procesos de aportes en dinero o trabajo de ellos mismos y como resultado de la reinversión de excedentes que así decida la asamblea o reunión general de asociados.

Artículo 44. Articulación de procesos económicos: Los servicios que requieran las cooperativas se contratarán preferentemente con otras empresas de la Economía Social y Participativa, en especial con otras cooperativas.

Igualmente, las cooperativas ofrecerán al mercado sus bienes y servicios, en lo posible, concertadamente con otras empresas de la Economía Social y Participativa, especialmente cooperativas.

Artículo 45. Recursos patrimoniales de las cooperativas. Los recursos propios de carácter patrimonial son:

1. Las aportaciones de los asociados.
2. Los excedentes acumulados en las reservas y fondos permanentes.
3. Las donaciones, legados o cualquier otro aporte a título gratuito destinado a integrar el capital de la cooperativa.

Artículo 46. Aportaciones de los asociados. Las aportaciones son individuales, y podrán hacerse en dinero, especie o trabajo, convencionalmente valuados, en la forma y plazo que establezca el estatuto. De cualquier tipo de aportaciones se emitirán certificados u otro documento nominativo, representativo de una o más de ellas. Estas aportaciones podrán ser para la constitución del capital necesario, rotativas, de inversión u otras modalidades. El estatuto establecerá las normas para cada tipo de aportación, cuáles podrán recibir interés y cuál será el límite del mismo.

Artículo 47. Capital variable e ilimitado: El monto total del capital constituido por las aportaciones será variable e ilimitado, sin perjuicio de poder establecer en los

estatutos una cantidad mínima y procedimientos para la formación e incremento del capital, en proporción con el uso, trabajo y producción real o potencial de los bienes y servicios y de los excedentes obtenidos.

Artículo 48. Revalorización: Las cooperativas podrán revalorizar sus activos de conformidad con las disposiciones que regulan la materia.

Artículo 49. Reservas: Las cooperativas, con cargo a sus excedentes, podrán crear e incrementar reservas especiales para amparar y consolidar el patrimonio, sin perjuicio de otras previsiones que ellas puedan establecer.

Artículo 50. Auxilios, donaciones o subvenciones.: Las cooperativas podrán recibir de personas naturales o jurídicas, todo tipo de auxilios, donaciones o subvenciones destinados a incrementar su patrimonio o a ser utilizados de conformidad con la voluntad del donante. En ambos casos estarán orientados al cumplimiento del objeto social.

Artículo 51. Irrepartibilidad de las reservas y otros recursos. Inembargabilidad. Las reserva de emergencia, el fondo de educación, los otros fondos permanentes y los auxilios, donaciones o subvenciones de carácter patrimonial constituyen patrimonio irrepartible de las cooperativas; no podrán distribuirse entre los asociados a ningún título, ni acrecentarán sus aportaciones individuales y serán inembargables.

Artículo 52. Recursos de terceros: Las reserva de emergencia, el fondo de educación, los otros fondos permanentes, así como los legados, donaciones y cualquier otro bien o derecho patrimonial otorgado a la cooperativa a título gratuito, constituyen patrimonio irrepartible de las cooperativas, en consecuencia no podrán distribuirse entre los asociados a ningún título, ni acrecentarán sus aportaciones individuales.

Artículo 53. Contabilidad: Las cooperativas llevarán contabilidad conforme con los principios contables generalmente aceptados, aplicables a las cooperativas y establecerán sistemas que permitan que los asociados, las instancias de coordinación y control definidas en los estatutos y el sector cooperativo cuenten con información oportuna y adecuada para la toma de decisiones. El régimen relativo al ejercicio

económico se establecerá en los estatutos así como las disposiciones para el ejercicio irregular al inicio de la cooperativa.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece un amplio articulado a favor de la constitución y consolidación de las organizaciones de la economía social, en especial las Asociaciones cooperativas. Por ejemplo artículos como el 118 referente a la obligación del Estado de promover este tipo de organizaciones, reza así:

Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas... El Estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

En el artículo 184 de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela se crean las condiciones para que los Estados y Municipios descentralicen y transfieran a las cooperativas y otros grupos los servicios que estos gestionen. Así lo expresa:

La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y Municipios transfieran a las comunidades y grupos vecinales... los servicios que estos gestionen... para prestarlos, promoviendo:...3) La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.

La Constitución igualmente protege a las cooperativas ampliamente con el fin de promover el desarrollo del país a través de los actores de la economía social. El artículo 308 establece lo siguiente:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa... con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegura la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Igualmente las Cooperativas son beneficiadas por las diferentes leyes tributarias de la República, en lo referente a la exención del pago de impuestos y tasas de cualquier índole. Así se tiene que la Ley del Impuesto sobre la Renta vigente, en su Capítulo III, Artículo 14, Ordinal 11 expresa lo siguiente:

Están exentos del impuesto:....11) Las instituciones de ahorro y previsión social, los fondos de ahorro, de pensiones y retiro por los enriquecimientos que obtengan en el desempeño de las actividades que les son propias. Igualmente las Sociedades Cooperativas cuando operen bajo las condiciones generales fijadas por el Ejecutivo Nacional.

En lo referente al Impuesto al Valor Agregado (IVA), se establece la exención del pago del mismo a las Cooperativas, tipificado en el Título III Capítulo, Artículo 16, Ordinal 4 de la Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado, reza así: “ *No estarán sujetos al impuesto previsto en esta Ley:....4) Las operaciones y servicios en general...las sociedades cooperativas.....*”

Igualmente las Ordenanzas de Tributos Municipales de las diferentes Alcaldías del país por lo general excluyen a las cooperativas de los sujetos pasivos de los impuestos municipales que existen en las mismas. Esto es otro estímulo al desarrollo económico de estas organizaciones.

La Ley Especial de Asociaciones Cooperativas nace para dar cumplimiento a lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, referido a la obligación del Estado de promover y apoyar a las cooperativas.

Esta Ley establece una definición de este tipo de organizaciones, dándole lineamientos para ser abiertas, flexibles, de derecho cooperativo, y por último de economía social y participativa. Cita igualmente los valores en los cuales se basan las cooperativas, los cuales son: ayuda mutua, solidaridad, democracia, igualdad, equidad y esfuerzo propio. Describe de esta forma el artículo 43 de la LEAC (Ley Especial de Asociaciones Cooperativas) a las mismas:

Las asociaciones cooperativas son empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que buscan el bienestar integral, personal y colectivo...El diseño, formas y maneras de llevar adelante su actividad económica se definirán autónomamente... Los recursos financieros deberán provenir, principalmente, de los propios asociados...

Define igualmente la Ley de Asociaciones Cooperativas en su artículo 4° los principios cooperativos, los cuales son los lineamientos por medio de los cuales tienen razón de ser las mismas, a nombrar:

- 1) Asociación abierta y voluntaria
- 2) Gestión democrática de los asociados
- 3) Participación económica igualitaria de los asociados
- 4) Autonomía e independencia
- 5) Educación y entrenamiento
- 6) Cooperación entre cooperativas
- 7) Compromiso con la comunidad

El Estado garantiza a través de esta ley la autonomía de las cooperativas, al igual que la flexibilidad para constituir su estructura administrativa y funcional, eliminando el esquema de la ley derogada que moldeaba en un modelo de estructura idéntico para todas las cooperativas sin importar el tamaño de ellas ni la cantidad de miembros, volumen de operaciones y actividad.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas es el órgano creado por el Estado Venezolano para controlar y fiscalizar las cooperativas y los organismos de integración. Forma parte del Ministerio de Producción y Comercio, con autonomía jurídica y económica propia. Entre las funciones de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, señaladas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, se tienen las siguientes:

- Ⓢ Fiscalizar las cooperativas en el ámbito nacional
- Ⓢ Organizar un servicio de información sobre las cooperativas para facilitar el control de las mismas.
- Ⓢ Imponer las sanciones legales a las cooperativas.
- Ⓢ Coordinar con organismos competentes las medidas necesarias de control.
- Ⓢ Emitir las certificaciones referidas en la ley.
- Ⓢ Velar por el estricto cumplimiento de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

3.2.7.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Son un cuerpo de doctrinas asociadas con la contabilidad, que sirven de explicación de las actividades corrientes o actuales y como guía en la selección de convencionalismos o procedimientos aplicados por los profesionales de la Contaduría Pública en el ejercicio de las actividades que le son propias, en forma independiente de las entidades analizadas y que han sido aceptados en forma general y aprobados

por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV) auscultados a través de su Comité Permanente de Principios de Contabilidad y cuya publicación se hace a través de la DPC-0. Según Redondo (1995),

Para Catacora (2001) es profusa la cantidad de términos en la literatura contable para denominar los conceptos y las clases de los mismos que integran dichos principios, por lo cual la expresión principios de contabilidad generalmente aceptados comprende lo que en forma más precisa se ha definido así:

- Postulados o principios básicos que constituyen el fundamento para la formulación de los principios generales;
- Principios generales, elaborados con base a los postulados, los cuales tienden a que la información de la contabilidad financiera logre el objetivo de ser útil para la toma de decisiones económicas, y
- Principios aplicables a los estados financieros y a partidas o conceptos específicos, es decir la especificación individual y concreta de los estados financieros y de las partidas específicas que los integran.

Los postulados o principios básicos son la equidad y la pertinencia.

La equidad: está vinculada con el objetivo final de los estados contables. Los interesados en los estados financieros son muchos y muy variados y en ocasiones sus intereses son encontrados. La información debe ser lo más justa posible y los intereses de todas las partes tomarse en cuenta en el apropiado equilibrio. Por consiguiente, los estados financieros deben estar libres de influencia o sesgo indebido y no deben prepararse para satisfacer a persona o grupo determinado alguno con detrimento de otros.

La pertinencia: exige que la información contable tenga que referirse o estar útilmente asociada a las decisiones que tiene como propósito facilitar o a los resultados que desea producir.

En consecuencia es necesario concretar el tipo específico de información requerido en los procesos de toma de decisiones por parte de los usuarios de los

estados financieros, en función a los intereses específicos de dichos usuarios y a la actividad económica de la entidad (comercial, industrial, de servicios, financiera, aseguradora, sin fines de lucro, etc.)

Los principios generales comprenden, en sustancia, tres categorías distintas:

- Ⓢ Supuestos derivados del ambiente económico: entidad, énfasis en el aspecto económico, cuantificación y unidad de medida.
- Ⓢ Principios que establecen la base para cuantificar las operaciones de la entidad y los eventos económicos que la afectan: valor histórico original, dualidad económica, negocio en marcha, realización contable y período contable.
- Ⓢ Principios generales que debe reunir la información: objetividad, importancia relativa, comparabilidad, revelación suficiente y prudencia.

Entidad: Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los cuales fue creada. La entidad puede ser una persona natural o una persona jurídica. No está limitada a la constitución legal de las unidades que la componen.

Énfasis en el aspecto económico: La contabilidad financiera enfatiza el aspecto económico de las transacciones y eventos, aún cuando la forma legal pueda discrepar y sugerir tratamiento diferente. En consecuencia, las transacciones y eventos deben ser considerados, registrados y revelados en concordancia con su realidad y sentido financiero y no meramente en su forma legal.

Cuantificación: Los datos cuantificados proporcionan una fuerte ayuda para comunicar información económica y para tomar decisiones racionales.

Unidad de medida: El dinero es el común denominador de la actividad económica y la unidad monetaria constituye una base adecuada para la medición y el análisis. En consecuencia, sin prescindir de otras unidades de medida, la moneda es el medio más efectivo para expresar, ante las partes, los intercambios de bienes y servicios y los efectos económicos de los eventos que afectan a la entidad.

Valor histórico original: Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de ocurrir eventos posteriores que las hagan perder su significado, aplicando los métodos de ajustes aceptados por los principios de contabilidad que en forma sistemática preserven la equidad y la objetividad de la información contable.

Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios (método NGP) y se aplican a todos los conceptos que integran los estados financieros, susceptibles de ser modificados, se considerará que no ha habido violación de este principio; si se ajustan las cifras de acuerdo con el método que combina los cambios en el nivel general de precios con los cambios en el nivel específico de precios (método mixto), los resultados netos del período deben coincidir con los del método NGP y sólo en este caso se considerará que no ha habido violación al principio del valor histórico original. Independientemente de la aplicación de uno u otro método, la situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

Dualidad económica: Para una adecuada comprensión de la estructura de la entidad y de sus relaciones con otras entidades, es fundamental la presentación contable de:

- a) Los recursos económicos de los cuales dispone para la realización de sus fines y
- b) Las fuentes de dichos recursos.

Negocio en marcha o continuidad: La entidad normalmente es considerada como un negocio en marcha, es decir, como una operación que continuará en el futuro previsible. Se supone que la entidad no tiene intención ni necesidad de liquidarse o de reducir sustancialmente la escala de sus operaciones. Sí existiesen fundados indicios que hagan presumir razonablemente dicha intención o necesidad, tal situación deberá ser revelada.

Realización contable: La contabilidad cuantifica, preferentemente en términos monetarios, las operaciones que una entidad efectúa con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan. Dichas operaciones y eventos económicos deben reconocerse oportunamente en el momento en que ocurran y registrarse en la contabilidad. A tal efecto se consideran realizados para fines contables:

- a) las transacciones de la entidad con otros entes económicos,
- b) las transformaciones internas que modifiquen la estructura de los recursos o de fuentes o,
- c) los eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta, cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en términos monetarios.

Periodo contable: La necesidad de tomar decisiones en relación con una entidad considerada en marcha o de existencia continua, obliga a dividir su vida en períodos convencionales. La contabilidad financiera presenta información acerca de la actividad económica de una entidad en esos períodos convencionales.

Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el período en que ocurren, por lo tanto, cualquiera información contable debe indicar claramente el período al cual se refiere.

Objetividad: Las partidas o elementos incorporados en los estados financieros deben poseer un costo o valor que pueda ser medido con confiabilidad. En muchos casos el costo o valor deberá ser estimado; el uso de estimaciones razonables es una parte esencial en la preparación y presentación de estados financieros y no determina su confiabilidad. Sin embargo, cuando una estimación no pueda realizarse sobre las bases razonables. Tal partida no debe reconocerse en la contabilidad y por ende en los estados financieros.

Importancia relativa: La información financiera únicamente concierne a la que es, en atención a su monto o naturaleza, suficientemente significativa como para afectar las evaluaciones y decisiones económicas. Una partida tiene importancia relativa cuando un cambio en ella, en su presentación, valuación, descripción o

cualquiera de sus elementos, pudiera modificar la decisión de algunos de los usuarios de los estados financieros.

Comparabilidad: Las decisiones económicas basadas en la información financiera requieren en la mayoría de los casos, la posibilidad de comparar la situación financiera y los resultados en operación de una entidad en períodos diferentes de su vida y con otras entidades, por consiguiente, es necesario que las políticas contables sean aplicadas consistente y uniformemente.

La necesidad de comparabilidad no debe convertirse en un impedimento para la introducción de mejores políticas contables, consecuentemente cuando existan opciones más relevantes y confiables, la entidad debe cambiar la política usada y advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando, debidamente cuantificado, el efecto que dicho cambio produce en la información financiera. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información.

Revelación suficiente: La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad; por lo mismo, es importante que la información suministrada contenga suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los interesados estén suficientemente fundadas.

Prudencia: Las incertidumbres inevitablemente circundan muchas de las transacciones y eventos económicos, lo cual obliga a reconocerlos mediante el ejercicio de la prudencia en la preparación de los estados financieros. Cuando se vaya a aplicar el juicio profesional para decidir en aquellos casos en que no haya bases para elegir entre alternativas propuestas, deberá optarse por la que menos optimismo refleje; pero observando en todo momento que la decisión sea equitativa para los usuarios de la información contable.

Sin embargo, el ejercicio de la prudencia no justifica la creación de reservas secretas u ocultas o provisiones en exceso, ni realizar deliberadamente, subvaluación de activos o ingresos o sobreestimación de pasivos o gastos.

3.2.7.1.- Normas Internacionales de Contabilidad:

Son el producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros. Blanco (2004)

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), como se les conoce, son un conjunto de normas que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Asimismo las NIC no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo a sus experiencias comerciales, ha considerado de importancia en la presentación de la información financiera.

Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa. Las NIC son emitidas por el International Accounting Standards Board (anterior International Accounting Standards Committee). Hasta el año 2005, se han emitido 41 normas, de las que 31 están en vigor en la actualidad, junto con 30 interpretaciones.

3.2.7.2.- Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF)

En 1995 se firmó un acuerdo entre el IASC (International Accounting Standards Committee), actual IASB, y la IOSCO (Organización Internacional de los Organismos Rectores de las Bolsas), reseñado en la publicación de Ernst y Young (2005), por el que se comprometían a revisar todas las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), a objeto de que se pudieran utilizar por las entidades que cotizan en las bolsas.

Años más tarde, en el Consejo Europeo de Lisboa celebrado en el año 2000, se puso de relieve la necesidad de acelerar la potenciación del mercado interior de servicios financieros y se fijó la fecha del 2005 para la implantación de las NIC, actualmente denominadas Normas Internacionales de Información Financiera.

Con este fin, el 19 de julio de 2002 se aprobó el Reglamento de la Unión Europea (UE) relativo a la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad. El citado Reglamento exige que, a partir del 1 de enero de 2005 a más tardar, todas las entidades que coticen en un mercado regulado de la UE, así como aquéllas que estén preparando su admisión a cotización en esos mercados, elaboren sus cuentas consolidadas basándose en las NIIF

Cabe decir que las NIIF aparecen como consecuencia del Comercio Internacional mediante la Globalización de la Economía, en la cual intervienen la práctica de Importación y Exportación de Bienes y Servicios, los mismos se fueron aplicando hasta llegar a la inversión directa de otros países extranjeros promoviendo así el cambio fundamental hacia la practica internacional de los negocios.

CAPÍTULO IV
ELEMENTOS BÁSICOS PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE
CONTROL DE GESTIÓN FINANCIERO PARA EL SECTOR
COOPERATIVO EN VENEZUELA (SCGF-SCV).

Fruto de la investigación, se analizó lo atinente a los objetivos propuestos a fin de obtener la información que sustente los elementos básicos que debe tener un sistema de gestión de control financiero para el sector cooperativo en Venezuela, dando cumplimiento al tercer objetivo del trabajo, el cual es “Caracterizar los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela”

. Estos resultados fueron analizados en forma descriptiva, de las cuales se presenta su interpretación para definir sus características, fases, y demás aspectos relacionados.

4.1.- Como debe ser llevado los Sistemas de Control de gestión Financiero en el Sector Cooperativo en Venezuela. (SCGF-SCV).?

Llevado a cabo, con base a las normas de auditoría de aceptación general, para establecer si los estados financieros de la asociación reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios en su situación financiera, comprobando que en la elaboración de los mismos y en las transacciones y operaciones que lo originaron, se observaron y cumplieron las normas prescritas por las autoridades competentes y los principios de contabilidad universalmente aceptados.

Alcance: La práctica del control financiero orientada hacia la emisión de una opinión o dictamen, respecto a la razonabilidad de los Estados financieros en su conjunto: Balance General o ~ de situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, Estado de Flujo de Caja o Estado de Cambio, en la Situación Financiera, Estado de Ganancias (Déficit Acumulado) y sobre cualquier información financiera complementaria, constatando la autenticidad y legalidad de

los recursos, operaciones, programas y en general las actividades que los fundamentan.

4.2.- ¿Cuales deben ser los Objetivos de los Sistemas de Control de gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela?

<p>1.- Emitir un dictamen u opinión sobre la razonabilidad del contenido y presentación de los estados financieros en conjunto producidos por la entidad auditada.</p>	<p>2.- Formular recomendaciones para mejorar los controles internos, los procedimientos, los sistemas de Orden financiero o cualquier otro aspecto de la Asociación Cooperativa, a fin de obtener una mayor eficiencia en la gestión financiera y administrativa.</p>	<p>3.- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a la Asociación Cooperativa</p>
--	---	--

4.3.- Características de los Procedimientos en los Sistemas de Control de gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

<p>Constante de estudios, revisiones, evaluaciones, diagnósticos e indagaciones necesarias las sobre las operaciones y transacciones, documentos registros, libros de contabilidad, informe y demás aspectos relacionados con este, con el fin de obtener evidencia comprobatoria para evaluar los sistemas y procedimientos financieros y administrativos de la cooperativa</p>	
<p>a) El Control Financiero se precisa sistemático, realizado a través de una metodología que permite que el auditor exprese y sustente una opinión, acerca de la gestión desarrollada.</p>	<p>b) Altamente profesional ya que el personal a cargo del Control Financiero, posee sólidos conocimientos de contabilidad, auditoria y disciplina respaldados.</p>
<p>c) Es objetivo siendo una condición que el auditor a servicio de la asociación, independiente para analizar, interpretar y evaluar el desarrollo y registro de las operaciones.</p>	<p>d) Para evaluar las operaciones y transacciones con base en las disposiciones legales, políticas administrativas, normas y practicas de contabilidad generalmente aceptadas¹ para determinar la razonabilidad en la presentación y contenido de los estados financieros</p>

e) El Control Financiero selectivo y posterior a la ejecución de las operaciones¹ siendo en todo caso oportuno¹ de tal forma que se permita la práctica de visitas interinas con el propósito de efectuar pruebas preliminares que coadyuven a su planeación y desarrollo posterior.

f) El Control Financiero, concluye con un informe presentando los resultados del examen con base en criterios, condiciones, causas y efectos sobre los hallazgos hechos y sus recomendaciones.

4.4.- Principios Fundamentales a contener en los Sistemas de Control de gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

Observancia permanente de la metodología, política y procedimientos de auditoría generalmente aceptadas.

1. Verificación de las operaciones, actividades y transacciones realizadas, las cuales durante el desarrollo del control financiero se evidencian y sustentan a través de los papeles de trabajo.

2. Contribución al mejoramiento de la administración de recursos, mediante la evaluación del control interno contable.

4.5.- Normativa para los Sistemas de Control de gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

Las normas para el control financiero se definen como los principios generales que dirigen y orientan el trabajo de auditoría, estableciendo el marco conceptual dentro del cual el auditor decide las acciones a tomar en la planeación, ejecución y elaboración del informe, sobre el examen de los estados financieros y demás operaciones relacionadas con actividades económicas y administrativas.

El control financiero propone establecer si los estados financieros de la Asociación Cooperativa reflejan razonablemente el resultado de sus operaciones y los cambios de su situación financiera, evaluando el cumplimiento de las disposiciones legales aplicables y los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Alcance: El control financiero se practica sobre los estados financieros y sobre cualquier otra información complementaria, verificando la autenticidad, legalidad, y conformidad de las transacciones y los respectivos registros que las fundamentan o respaldan.

Normas Personales: Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir un trabajo de este tipo, dentro de las exigencias que el carácter

profesional de la auditoria impone.

Capacidad Profesional e Idoneidad: El personal asignado para ejercer el control financiero en ACOSERGE ZU posee una preparación y capacidad así como la más alta formación ética y moral, que lo coloca en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios.

Entrenamiento Técnico: El entrenamiento técnico permanente, representa la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño del trabajo, por tal motivo la capacitación continua es filosofía de la Asociación.

Independencia Mental: La actividad profesional del auditor tiene un requisito derivado de su propia naturaleza. El auditor, al formular su opinión con respecto a los estados financieros de la Asociación actúa como una especie de juez del trabajo realizado por las personas que preparan los estados financieros. Para que la opinión del auditor sea útil y válida, es necesario que sea dada con independencia mental, es decir, que los juicios formulados estén fundamentados en elementos objetivos del caso evaluado. No existe independencia mental cuando la opinión o el juicio es influido por consideraciones de orden subjetivo o personal. La independencia mental es una cuestión relativa al fuero interno.

Cuidado y Diligencia Profesionales: El profesional, responsable del Control Financiero, además de tener la capacidad para el desarrollo de las actividades, pone en el desempeño de su trabajo, toda la atención al cuidado y la diligencia que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Normas Relativas al Trabajo:

Las normas relativas a la ejecución del trabajo, hacen referencia al desarrollo del examen con criterios de: planeación, obtención de evidencias, evaluación del control interno financiero y supervisión, estas son:

Planeación y Supervisión: Conjunto de actividades ordenadas tomadas antes de la ejecución del examen, con miras a fijar la línea de acción a seguir. La supervisión consiste en la asistencia técnica, profesional y oportuna prestada a un grupo de auditores, aportando de esta manera criterios para la mejor comprensión de los objetivos y los procedimientos para lograrlos; de tal forma que el producto final de auditoria, este garantizado en cuanto a su calidad.

Estudio y Evaluación del Control Interno: Estudio que tiene por objeto conocer cómo opera, no solamente en los planes de la dirección, sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas. La evaluación del control interno es la estimación del auditor sobre el grado de su calidad y eficiencia.

Obtención de Evidencias: **CI.** Consiste en obtener los elementos suficientes, competentes y relevantes, que le permitan al auditor contar con una base razonable para apoyar los juicios, conclusiones y una opinión profesional sobre los estados financieros examinados. Exige la norma, que se preparen unos adecuados papeles de trabajo que soporten el resultado de su examen y respalden su opinión.

Contenido: Como resultado de la auditoria se presentará un informe por escrito en el cual se hará constar además del dictamen u opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, todos los otros aspectos relacionados

Cumplimiento de Principios de Contabilidad: En el informe de auditores se indicara claramente si los estados financieros auditados han sido preparados de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados, respetando las prácticas contables prescritas por los

con la gestión y periodo examinado.	organismos reguladores.
<p>Opinión: El informe de auditoría financiera debe necesariamente contener una opinión respecto a la razonabilidad de los estados financieros tomados en su conjunto o en su defecto, una explicación sobre las razones que impidan expresarlo.</p>	<p>Comunicación de Resultados: Las situaciones significativas que se desprendan, en el marco de las auditorías y que su naturaleza no impliquen aviso de observaciones, ni apertura de juicio fiscal, sino que requieran una acción correctiva inmediata, deben ser oportunamente informadas a los responsables, conjuntamente con las recomendaciones pertinentes para la adopción de las medidas necesarias tendientes a mejorar las situaciones deficientes detectadas por el auditor.</p>

4.6.- Fases para los Sistemas de Control de gestión Financiero en el Sector Cooperativo en Venezuela.

Para el desarrollo de los sistemas de Control Financiero en el sector Cooperativo en Venezuela esta establecido un ordenamiento secuencial, uniforme, determinando las actividades a ejecutar en cada una de las fases., que debe constar de las siguientes fases:

4.6.1.- Fase de Planeación:

Durante esta fase, el personal y una Comisión de Auditoría a cargo del Control Financiero establecen previamente, cuáles son los procedimientos de auditoría que se van a emplear, cuál es la extensión que va a darse a las pruebas, en que oportunidad se van a aplicar y cuáles son los papeles de trabajo en que se registrarán los resultados. Igualmente forma parte de la planeación, la asignación del personal en calidad y cantidad y la especificación de otro tipo de recursos que se requieran para el normal desarrollo de la auditoría, la cual esta estructurada en seis etapas, y son las siguientes:

I.Conocimiento de la Actividad	II.Conocimiento del Ambiente de Control:	III.Evaluación Global de Sistema de Control Interno
V. Evaluación del trabajo específico de la Unidad de Control Interno de la Entidad.	V.Plan de Control Financiero.	VI.Elaboración de Programas Básicos de Control Financiero.

4.6.1.1.- Primera Etapa: Conocimiento de la Actividad.

Consiste en procurar información acerca de la estructura, funciones y objetivos de la Asociación Cooperativa; así como de las características de sus operaciones. Esto se logra a través de la inspección de las instalaciones, observación de operaciones, estudio de manuales, normas, memorandos, actas, informes, papeles de trabajo de auditorías de años anteriores, conversaciones, entrevistas, documentos, disposiciones legales y demás normas internas y externas aplicables.

La evaluación de los aspectos mencionados permite obtener una orientación inicial al equipo de auditoría sobre la posibilidad de encontrar diferencias materiales generales en los estados financieros así como una indicación de aquellos factores, que podrían afectar los intereses de la Asociación Cooperativa, conociéndose con la denominación de riesgo general.

4.6.1.2.- Segunda Etapa: Conocimiento del Ambiente de Control.

El ambiente de control existente en la Asociación cooperativa, debe reflejar la filosofía la actitud y compromiso de los directivos para establecer una atmósfera positiva al implantar y ejecutar las operaciones.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario determinar si el ambiente de control influye, con preponderancia sobre la efectividad de los sistemas establecidos por la Asociación y si en consecuencia puede llegar a afectar las evaluaciones de los riesgos. Un ambiente de control con base sólida, permitirá depositar mayor confianza en los procedimientos aplicados.

4.6.1.3.- Tercera Etapa, Evaluación Global de Sistema de los Sistemas de Control de gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

Se entiende por el conjunto de sistemas, planes, métodos y procedimientos necesarios para garantizar que las actividades de la Asociación Cooperativa se realicen de conformidad con las normas legales, la salvaguardia de recursos, exactitud y veracidad en la información financiera y administrativa; promover la eficiencia en las operaciones; estimular la observación de las políticas prescritas, para lograr el

cumplimiento de metas y objetivos programados. En la Asociación Cooperativa, los Sistemas de Control de Gestión Financiero está basado en los controles gerenciales aplicados por sus directivos, para minimizar los riesgos de diferencias materiales en los estados financieros, tales como:

Eficacia de la administración de fondos.	Información para identificar deudas, compromisos y contingencias	Políticas y prácticas de administración de personal
--	--	---

Para la evaluación de los Sistemas de Control de Gestión Financiero en el Sector Cooperativo en Venezuela, debe tenerse en cuenta aspectos tales como:

1. Que exista una estructura orgánica debidamente establecida.
2. Que las responsabilidades en cuanto autorización, procesamiento, registro y transacción de operaciones, estén asignados a diferentes miembros.
3. Que este restringido el acceso a los registros.
4. Que existan manuales de:- Funciones- Procedimientos -Autorizaciones-Régimen de personal - Comunicación
5. Que las políticas, planes, proyectos de la entidad se encuentren determinados dentro de un plan general.
6. Que se apliquen técnicas administrativas para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inmersas en el proceso de planeación.
7. Que dentro de la política gerencial, estén claramente definidas las funciones y responsabilidades de la unidad de control.
8. Que exista un sistema de información que le provea a la alta dirección de datos oportunos reales y fiables para una adecuada toma de decisiones.
9. Que estén identificados y determinados los procesos organizacionales, para facilitar la coordinación, ejecución y supervisión de labores.

4.6.1.4.- Cuarta Etapa, Evaluación del Trabajo Específico los Sistemas de Control de Gestión Financiero en el Sector Cooperativo en Venezuela.

Cuando la comisión de auditores de control financiero, encuentre en la organización resultados de auditoria interna que deciden tener en cuenta dentro de su planeación, evalúan no solo la unidad como tal, sino que incluyen los programas de auditoria y los papeles de trabajo desarrollados para cerciorarse que:

1. El alcance del trabajo se planea adecuadamente a través de los programas de auditoria diseñados, se precisando las áreas y tipos de pruebas desarrolladas al igual que sus resultados, permitiendo medir el alcance del trabajo e indicando el grado de riesgo y seguridad que el sistema de control interno le ofrece.
 2. El trabajo desarrollado por la auditoria interna obedece a una planeación, supervisión oportuna y adecuada de las actividades desarrolladas y a sus programas de trabajo.
 3. Se obtienen evidencias suficientes y competentes con bases razonables para sustentar las conclusiones.
 4. Las conclusiones obtenidas, son razonables y que las circunstancias e informes son consistentes con los resultados del trabajo
- Por ultimo, como parte integral de la evaluación a practicar por la auditoria interna se deberá considerar: Posición jerárquica dentro de la organización, Grado de confiabilidad, aceptación de su información, Alcance de su función, Capacidad profesional y técnica del recurso humano y Existencia de manuales e instructivos.

4.6.1.5.- Quinta Etapa, Plan del Control Financiero:

Durante esta etapa el auditor formula un plan general del trabajo que incluye, un resumen de las actividades a desarrollar, comprendiendo básicamente la cobertura y alcance de la auditoria para la obtención de evidencias, discusión de ajustes, borrador y entrega del informe final.

4.6.1.6.- Sexta Etapa, Elaboración de los Programas Básicos de los Sistemas de Control de Gestión Financiero en el Sector Cooperativo en Venezuela.

Los programas a elaborar por la comisión de auditores son lineamientos que se trazan para el examen de cada una de las cuentas; su contenido obedece a los aspectos que deben tenerse en cuenta para obtener evidencia en condiciones normales. Cada programa consta de las siguientes partes:

Objetivo: Descripción que indica para que se va efectuar el examen, es decir, en forma global su propósito principal.

Revisión y Evaluación de control interno financiero: Comprende el plan de organización, la forma procedimientos específicos para el registro, proceso, resumen e informe de datos financieros, permitiendo: Determinar las debilidades y fortalezas

del Sistema; Determinar la naturaleza, la extensión y la oportunidad de las pruebas sustantivas que deben aplicarse; Obtener una base para formular sugerencias y recomendaciones

Riesgos Inherentes: Son situaciones que afectan a las cuentas específicas de los estados financieros. La evaluación de estos riesgos, permite seleccionar los procedimientos de auditoría apropiados.

Procedimientos del Control Financiero: Son instrucciones directas y claras para los auditores, los cuales son redactados en forma imperativa y se constituyen en guías de las labores específicas

4.6.2.- Fase de Ejecución para los Sistemas de Control de Gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

Consiste en la aplicación de los procedimientos diseñados en cada uno de los programas de auditoría para la obtención de evidencias con el fin de emitir opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la asociación.

4.6.2.1.- Pruebas de auditoría:

Durante estos procedimientos de auditoría se debe identificar y evaluar el riesgo de diferencias materiales en los estados financieros, la identificación y evaluación de los controles que mitiguen esos riesgos y el desarrollo de un plan de auditoría, que brinde una seguridad, razonable de que las diferencias materiales sean detectadas

4.6.2.2.- Pruebas de Cumplimiento:

Para evaluar los procedimientos relativos a los controles contables con el fin de determinar si están siendo aplicados tal como fueron diseñados. Estas pruebas dan el nivel de confianza en los procedimientos prescritos para determinación de la naturaleza, oportunidad o extensión de las pruebas sustantivas de determinada clase de transacciones o saldos. Las pruebas de cumplimiento se ocupan de evaluar si se llevaron a cabo los procedimientos necesarios, cómo se llevaron y quién los realizó.

4.6.2.3.- Pruebas Sustantivas:

Mediante estas se recopilan de evidencias suficientes y competentes, que permiten al auditor obtener conclusiones razonables sobre los cuales basa su opinión sobre la información financiera.

4.6.2.4.- Materialidad:

Se define como la magnitud de una omisión o diferencia en la información contable que hace probable que el juicio del auditor confíe o no en dicha información. El juicio preliminar de materialidad debe estar enfocado hacia el error tolerable para una cuenta partida o situación.

4.6.2.5.- Evidencias:

Es el conjunto de hechos comprobados, Suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor; es la información específica obtenida durante la labor de auditoria a través de observaciones inspecciones, entrevistas y exámenes de los registros.

4.6.2.5.1.- Técnicas para la Obtención de Evidencias

Las técnicas usuales para obtener evidencia, a ser aplicadas por la Comisión de Auditoria, son las siguientes:

1. **Examen físico-inspección.** Consiste en la constatación de la existencia física de fondos y bienes y de los documentos que acreditan la propiedad sobre determinados activos. Son ejemplos de esta técnica el arqueo de valores, el arqueo de caja, el inventario físico de activos fijos y existencias, el arqueo de los documentos por cobrar, etc.
2. **Observación.** Consiste en apreciar ocularmente los procedimientos empleados para la ejecución de las operaciones. Son ejemplos de la aplicación de esta técnica presenciar el proceso de la elaboración de comprobantes.

4.6.2.5.2.- Características de la evidencia:

La evidencia debe ser valida y suficiente para demostrar los hechos sin necesidad de recurrir a aplicaciones adicionales, esta debe tener, según los procedimientos efectuados las siguientes:

1. **Pertinencia:** La evidencia debe tener relación directa con la observación o recomendación formulada, pues se entiende que constituye el fundamento respaldo de la misma. El auditor debe procurar en lo posible no incluir como evidencia, documentos que pueden estar tangencialmente relacionados con el caso, pero que no son propios para mostrar su ocurrencia.

2. **Competencia:** Para ser competente la evidencia debe ser tanto válida como apropiada; la validez depende del grado de las circunstancias en las' que se obtiene.

4.6.2.5.3.- Papeles de Trabajo:

Son el conjunto de cédulas y documentos en los cuales el auditor, registra los datos y la información obtenidos, así como los resultados de las pruebas realizadas durante su examen.

4.6.3.- Fase Informe para los Sistemas de Control de Gestión Financiero para el Sector Cooperativo en Venezuela.

Al concluir el ejercicio de Control Financiero los responsables en la asociación, como en toda empresa, elaboran y presentan un informe que comprende el resultado del examen practicado a los estados financieros el cual contiene los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos significativos relacionados con el ejercicio de la auditoria.

Dicho informe esta formulado en observancia a las normas de Control Financiero establecidas como son: indicar si los estados financieros han sido preparados y presentados de acuerdo con los principios de contabilidad y las prácticas contables prescritas, si estos principios han sido aplicados consistentemente con el período anterior; mostrar las revelaciones informativas que considere necesarias para el buen entendimiento de los estados financieros, expresar una opinión respecto si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera de la asociación cooperativa y los resultados de las operaciones del ejercicio auditado, e incluir otros aspectos complementarios para brindar la más amplía información con relación a las conclusiones obtenidas del examen practicado.

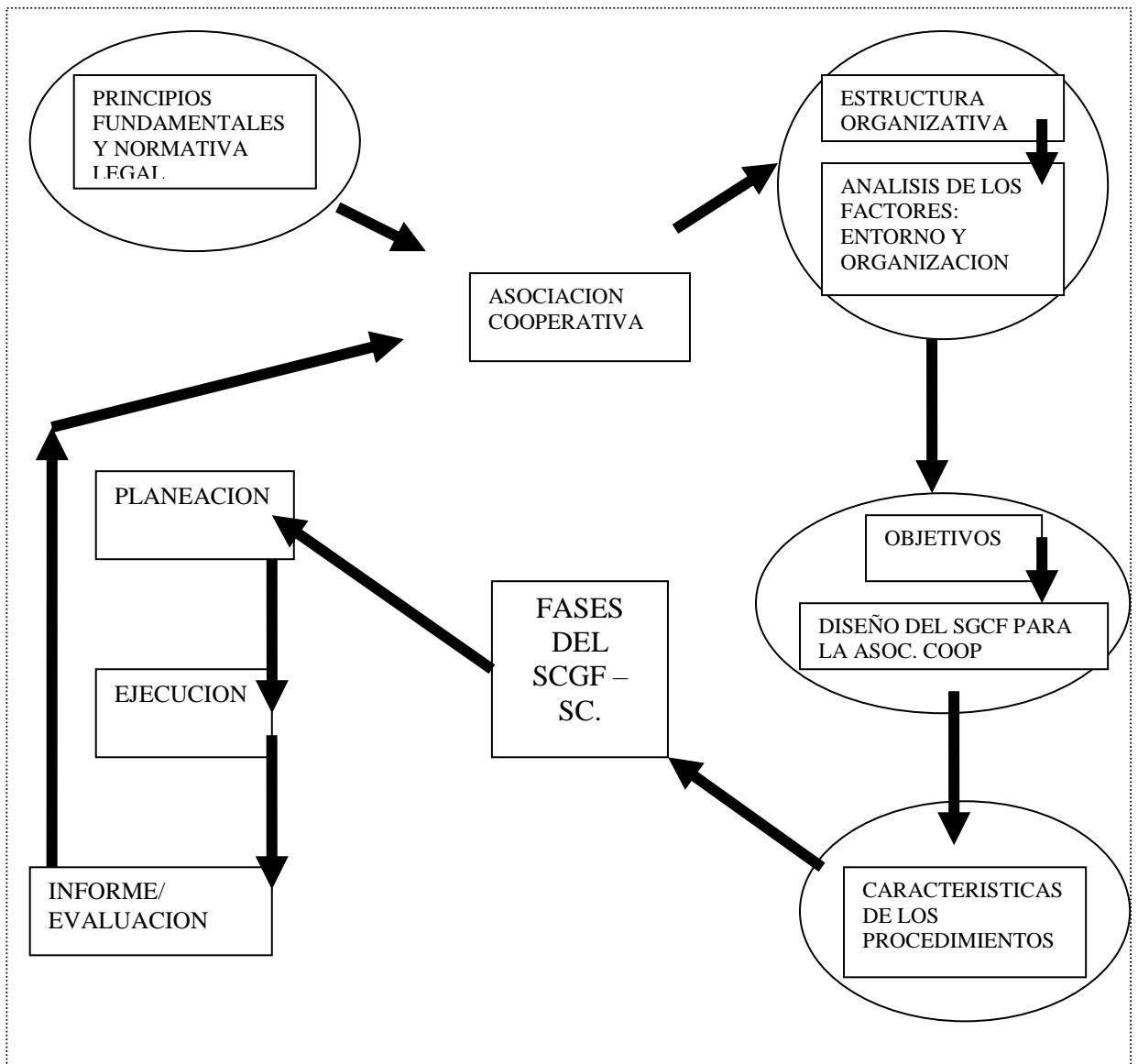


Figura 4. Diagrama del Sistema de Control de Gestión Financiera para el Sector Cooperativo, Ramos (2009).

CONCLUSIONES

Una vez analizados y presentados los resultados de este estudio, se emiten las siguientes conclusiones.

Derivados del primer objetivo específico, Presentar las características básicas de un sistema de control de gestión financiero:

Las asociaciones cooperativas cuentan, en grado moderadamente alto todo un dispositivo legal que les obliga a implantar un sistema de gestión integrado, Pero el problema fundamental es cómo plantearlo y cómo hacerlo verdaderamente eficaz siendo la intención del investigador en el capítulo III del presente trabajo, es enmarcar los conceptos y métodos que deben caracterizar los sistemas control de gestión financiero en las asociaciones cooperativas, que en suma deben, deben propender a:

- ✚ Contribuir a clarificar los términos, económicos y financieros orientándolos junto al capital humano hacia la consecución de un resultado coincidente con los objetivos de la de la organización.
- ✚ Poseer indicadores cuantitativos para medir la actuación en términos monetarios.
- ✚ Tener objetivos cuantitativos integrados a un proceso de planificación presupuestaria y la
- ✚ Evaluación de la actuación individual de cada centro de responsabilidad en función de las desviaciones económicas y financieras respecto al presupuesto planificado.

Derivadas del segundo objetivo específico, Describir las características básicas de las cooperativas en Venezuela se concluye lo siguiente:

Las cooperativas, son una asociación de personas formando una empresa en común, cooperando voluntariamente en ella, en Venezuela se han venido organizando varios tipos, con actividades económicas diferenciadas, tomando en cuenta la

finalidad que desarrolla, tipo de negociación que cumple, y su rol protagónico dentro de la economía social, que intenta dar respuesta a una situación de exclusión social en la cual se encuentra inmersa gran parte de la población mundial, realidad a la cual no escapan América Latina ni Venezuela; ante la incapacidad del Estado y del sector privado de lograr brindar un desarrollo económico con una distribución adecuada de la riqueza que le permita a la sociedad alcanzar un mínimo de calidad de vida y bienestar, garantizando a la población el acceso a aspectos fundamentales como la salud, seguridad social, educación y trabajo, Vista la importancia de las cooperativas, el autor en el presente trabajo en su capítulo III, determina sus características básicas, presentando los tópicos atinentes que van desde el campo definitorio, pasando suficientemente por los aspectos legales, institucionales, entre otros.

Derivados del tercer objetivo específico, Establecer los requisitos básicos para la implantación de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela, se concluye lo siguiente:

Los responsables de la asociación están conscientes de las limitaciones de los viejos sistemas de gestión basados en el empirismo, así como de las ventajas competitivas de la implantación de uno nuevo, ya que la competitividad en los negocios se ha incrementado y la rentabilidad depende de la eficiencia operativa, por eso se precisa una serie de reestructuraciones y arreglos de negocio para reducir los costos, reducir sus puntos de equilibrio para minimizar pérdidas y maximizar utilidades, mejorando así la rentabilidad, en lo cual los responsables del Control Financiero en la asociación cooperativa, deben considerar los sistemas de control de gestión financiero, que en suma deben contener para el sector cooperativo, elementos expuesto en el capítulo IV.

Finalmente, Derivados del objetivo general “Presentar los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela”. Se cumplió en vista a lo siguiente:

Se presentaron en detalle todos los elementos básicos para el diseño de un sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela, que a juicio del investigador y con base al trabajo realizado, son precisados para ello así como la normativa legal y principios contables fundamentales que debe observar, sus fases de planeación, ejecución y presentación de informe, destacándose en cada una de ellas la caracterización de la asociación, para su abordaje, considerando su vinculación con el entorno, básica en la dinámica social actual, que exige respuestas con mayor brevedad.

Cabe destacar que se deja plasmado en el capítulo 4 del trabajo un diagrama que presenta en general los elementos que debe constar para el sistema de control de gestión financiero para el sector cooperativo en Venezuela, que sirven asimismo para sustentar el particular, respondiendo a las peculiaridades propias de la cooperativa que lo incorpore, y con ello resulta claro la pertinencia, trascendencia e impacto de la investigación para ser usada como referencia teórica para trabajos futuros en áreas relacionadas al cooperativismo o cualquier actor de la economía social.

RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones de este estudio, se emiten las siguientes recomendaciones:

1. Impulsar la incorporación del sistema de control de gestión financiero en las asociaciones cooperativas, ya que a por medio de la incorporación e implementación de este sistema, los responsables de la dirección de las cooperativas pueden ejercer un control mas expedito, al tiempo de permitirse fiel y oportunamente cumplir con las obligaciones que les exige el marco legal que las regula y hacia lo interno presentar a sus agremiados, con transparencia la rendición de cuentas dando dar a conocer los resultados de la administración de la misma
2. Comenzar la incorporación del sistema de control de gestión financiero en la asociación cooperativas con su adecuación a sus particularidades y en especial su naturaleza y relación con el entorno.
3. Considerar que dado el incremento en la competitividad en los negocios y que de esta depende una eficiencia operativa, es preciso reestructurar la asociación para mejorar la rentabilidad
4. Propender la consideración por parte de las asociaciones cooperativas, en los próximos presupuestos recursos para la capacitación del personal y la adquisición de tecnología avanzada que permitan incorporar y/o desarrollar el sistema de control de gestión financiero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amat, Joan M. (2003) Control de Gestión. Una perspectiva de Dirección
Editorial: Gestión 2000 , Barcelona, España Edición: 6a.
- Bernstein, L. (1993): Análisis de los estados financieros. Teoría, aplicación e
interpretación. Tomo 1. Ediciones S. Barcelona. pp 93.
- Bueno. (1999) Lo que se aprende en los mejores MBA. Estrategia y Dirección
Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.
- Blanco Iglesias, F. (1971): El control integrado de gestión. Asociación para el
progreso de la dirección (APD). pp 207.
- Bodnar, G. H. y Hopwood, W. S. (1988): Accounting Information Systems. Prentice
Hall. N. J. USA
- Bodnar, Gil. Y Hopwood, W. S. (1998): Accounting... op. cit. pp 131.
- Campbell, A. (2003) "The Oxford Handbook of Strategy Volume I: A Strategy
Overview and Competitive Strategy, Volume II: Corporate Strategy ", Oxford
University Press.
- Campbell A, Nash LL (1992) *A Sense of Mission: Defining Direction for the Large
Corporation*. Addison Wesley. Reading, MA, EEUU.
- Catacora, F. (2001) Declaración de Principios Contabilidad Nro. 0. Federación de
Contadores Públicos de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Calvo Silvosa, A. Y Doldán Tié, F. (1997). “Los modelos de planificación financiera
y corporativa como sistemas de apoyo a la decisión: un enfoque de sistemas de
información”. Foro de Finanzas, “Nuevos desarrollos financieros”. AEFIN.
Asociación Española de Finanzas. Málaga. pp 450-451.
- Cirujano Ares, E. (1992). Trabajo realizado para la empresa Centrisa (grupo 113V)
con una aplicación informática de gestión americana llamada MFG / PRO.
- Cirujano Ares, E. (1996): La consolidación en España: origen y evolución del
tratamiento normativo contable. Artes Liberales. Serie Quadrium, 2 11.
Ediciones UEMCEES. Villaviciosa de Odón. Madrid. pp 43.

- Cirujano Cepeda, J. (1981): La oficina técnica en la pequeña y mediana empresa. Editado por APD. (Asociación para el Progreso de La Dirección). Madrid. pp 23.
- Cubillo Valverde, C. Prólogo del libro de Sánchez Fernández de Valderrama, J. L. (1989): Normalización y Planificación Contable. Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- Cuervo García, A. (1995): Introducción a la administración de empresas. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Editorial Civitas, Madrid. pp 195.
- Cuervo García, A. (1995): Introducción a la administración... op. cit. pp 199-200.
- Cushing, R. y Romney, MB. (1988): Accounting Information Systems. Addison-Wesley Publishing Company. USA. pp III.
- Chávez (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Ars Gráfica, S. A. Maracaíbo, Venezuela.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Ed. McGraw Hill. México.
- Gasalla, (2006). La nueva dirección de personas: marco paradójico del talento directivo. Madrid: Pirámide, 8a. ed.
- Gimeno, y Zardoya, (1997) "La nueva concepción del control de gestión. Aplicación a las empresas multinacionales". Revista Actualidad Financiera, Abril.
- Gómez (2000) El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera Editorial: Gestión 2000 , Barcelona, España
- González Jiménez, L. (1996): Sistemas de información Contables. Biblioteca Civitas. Madrid. pp 34.
- Guillén. (2006). La promoción de las instituciones participativas como medida de política económica y de bienestar social, Ciriéc-España.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, México: Mcgraw Hill, 2003
- Hurtado (2001) "Subjetividad, representación y realidad", Facultad de Filosofía y Letras, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

- BM. (1972): Sistema de Información y Control de la Producción orientado a las Comunicaciones (COPICS). Volumen VIII. IBM. Madrid. pp 3.
- Lainez Gadea, J. A. (1993): Comparabilidad Internacional de la información financiera. Análisis y posición de la normativa española. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- Linárez (2008) La Contabilidad de las Cooperativas en Venezuela como paradigma para la optimización de sus Operaciones Contables Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Barquisimeto, Venezuela.
- López de Castellanos (2002). Control de Gestión de los Institutos Universitarios Oficiales de la Zona Lara, Yaracuy y Portuguesa. Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Barquisimeto, Venezuela.
- Madrid García, F. (1994): “La contabilidad de gestión con la incorporación de nuevas tecnologías”. Revista Actualidad Financiera. Tomo 1994-2. pp C-51.
- Mallo, C. (1989): Contabilidad de Costes y de Gestión. Editorial Pirámide. Madrid. pp 397.
- Martínez (2001). Control de Gestión, Sistemas de Indicadores y Cambio Contable. Estudio de Casos en el Distrito Industrial de la Cerámica. Universidad Jaume I de Castellon. Centro de Lectura de Ciencias Jurídicas y Económicas. Madrid, España
- Martínez López (1997): “I Contabilidad dejó de ser una actividad humana”. Boletín AEC. N9 43. pp 39.
- Mintzberg y Col. (1999). « El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. 1ra. Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México
- Navas, J.; *Guerras*, L.: La dirección estratégica de la empresa. Cívitas, Madrid, 1997.
- Oriolamat y John Loke (1995): “Perspectivas Internacionales de la Contabilidad de Gestión”. En Internacionalización de la Empresa: Un desafío para el 2.000. VIII Congreso AECA. 2 tomo. pp 536.

- Osta, Mendoza y Giraldo (2005) La actividad Cooperativa en Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia ISSN 1315-9984 versión impresa. Maracaibo. Venezuela.
- Page, J. y Hooper, P. (1987): Accounting and information Systems. Prentice-HaB International Editions. N.J. USA. pp XI.
- Ramírez (2005) Estudio De Algunos Aspectos Contables De Las Asociaciones Cooperativas En Venezuela (Patrimonio Y Otros Egresos) Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” Barquisimeto, Venezuela.
- Díaz Lara, Prieto y Ramos (2005) .El Cooperativismo dentro del Nuevo Esquema Socioeconómico Venezolano. Presentado en I Congreso de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de los Andes, Mérida Venezuela.
- Redondo, A. (1995). Curso Práctico de Contabilidad General y Superior. Centro Contable Venezolano. Caracas, Venezuela.
- Rivero Torre, P. (1993). Análisis de balances y estados complementarios. Editorial Pirámide. Madrid.
- Rivero Torre, P. Prólogo al libro de González Jiménez, L (1996). Sistemas de información contable. Biblioteca Civitas Economía y Empresa. Madrid.
- Rocafort Nicolau, A. (1983): Organización y procedimientos de contabilidad.
- Rivas, A. (1981) Un Modelo Económico-Financiero de Control de Gestión Operacional: Una Propuesta Integral. Universidad: Politécnica de Madrid. Centro de Lectura de Ingenieros Industriales. Madrid, España
- Sáez y Col. (1994) Contabilidad de costes y contabilidad de gestión. McGraw-Hill, Madrid Hispano Europea. Barcelona
- Saldías y Andalaf (2006) “Sistemas de Control de Gestión, Análisis para Organizaciones sin fines de lucro” Universidad de Concepción, Concepción, Chile.
- Suárez. (2002). Estrategia y sustentabilidad en la pequeña empresa. Horizonte contable y administrativo, Vol. 2
- SUNACOOOP (2005) Manual de Códigos Contables. Superintendencia Nacional de Cooperativas. Caracas, Venezuela

- SUNACOOOP (2001) Información General de Cooperativismo y Cooperativas.
- Universidad del Zulia, Núcleo Costa Oriental del Lago, Programa de Postgrado, III Jornadas de Postgrado e Investigación. Memorias del Evento (2008), Cabimas, Venezuela.
- Van Horne, y Col. (2005) “Fundamentos de Administración Financiera”, (Mc. Graw Hill, Séptima edición.
- Wilkinson, J. W. Y Cerrullo, M. J. (1997): Accounting Information Systems: Essential! conceptive and applications. Wiley & Sons, Inc. USA.
- Wilkinson, J.W. y Cerullo, M. J. (1997): Accounting Information Systems. Wiley & Sons, Inc. USA.
- Zordoya Alegría, A. I. (1997): La conversión de la información previsional en función de los objetivos presupuestarios. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXVI. N2 91. pp 514.