

# El sistema de información financiero para la toma de decisiones y control de la Alcaldía de Barinas

Barrios, Sofia\*

Recibido: 12/11/2008 • Revisado: 05/02/2009  
Aceptado: 15/02/2009

## Resumen >>

Los objetivos de esta investigación se orientan hacia el análisis de los procedimientos municipales de la Alcaldía de Barinas en el período 2005-2006, para identificar los requerimientos de información de sus actores, y así generar estrategias que faciliten el diseño de un nuevo sistema, con apoyo tecnológico. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño no experimental, transversal y de campo. La población de estudio está conformado por un total de 16 individuos, que incluyen al personal que labora en los departamentos: Tesorería, Contabilidad y Presupuesto, los cuales constituyen la muestra, dado que la población es pequeña y finita. Luego de efectuado el análisis del sistema de información financiero de la Alcaldía, se identificó lo siguiente: el sistema de información es fragmentado y disperso, hay exceso de trabajo, el equipo disponible es insuficiente, la tecnología es obsoleta, los procedimientos son manuales y lentos, muchos procesos son cambiados según la administración de turno, se improvisan algunos pasos, la información no llega de forma oportuna, además de que hay información importante que no se genera. En función de las debilidades encontradas, se proponen como estrategias: la mayor dotación de equipos de trabajo, la automatización de los procedimientos y la implantación de una red de información, pero no sin antes cambiar los procedimientos de operación para hacerlos menos burocráticos.

**Palabras clave:** sistema, información financiero, alcaldía, SIGECOF municipal.

## Abstract >>

### THE FINANCIAL INFORMATION SYSTEM FOR DECISION MAKING AND CONTROL OF THE MAYOR OF BARINAS

*The objectives of this research are oriented towards the analysis of municipal procedures for Mayor of Barinas in the period 2005-2006, to identify information requirements of its actors, and generate strategies to facilitate the design of a new system with technology support. The research is descriptive, with a non-experimental design, transversal and field. The study population consists of a total of 16 individuals, including staff working in departments: Treasury, Accounting and Budget, which constitute the sample, since the population is small and finite. After carrying out the analysis of financial information system at City Hall, was identified that the information system is fragmented and dispersed, there is excess work, the team is insufficient, the technology is outdated, procedures are manual and slow. Many processes are changed according to the administration in power, some steps are improvised, the information is not timely, well there is important information that is not generated. Depending on the weaknesses found are proposed as strategies: the greater allocation of work equipment, automation of procedures and implementation of an information network, but not before changing the operating procedures to make them less bureaucratic.*

**Keywords:** system, financial information, municipality, municipal SIGECOF

\* Profesora de la Cátedra de Gerencia General y de los Recursos Humanos, Escuela de Administración y Contaduría, FACES-ULA.- Email: sophiabarrrios111@hotmail.com

## 1. Introducción

Hoy día la información se ha convertido en un activo importante de las organizaciones. No se conciben las actividades de la vida moderna sin información y esta no solo es importante en su cantidad y calidad, sino en la rapidez con la que se obtiene. Mientras mejor sea la información de una organización, ésta podrá administrar mejor sus recursos, sin embargo, no solo es suficiente que la información exista, porque de alguna manera siempre está presente, lo esencial es que la información obtenida sea adecuada y oportuna para la toma de decisiones del momento. Por tanto, no basta con que la misma se genere de forma dispersa en cada unidad administrativa, sino que es necesario la existencia de un sistema que coordine los flujos y registros de información de toda la empresa, recopilando, elaborando y distribuyendo los datos útiles para las actividades de dirección y control. (Andreu, Ricart y Valor, 1996)

En el sector público, el primer paso hacia un verdadero “control de la gestión”, tiene que ser el establecimiento de una administración financiera eficaz y moderna a todo nivel del gobierno. Es de tanta importancia la relación que pueda haber entre una gestión financiera transparente y un adecuado sistema de información, que la mayoría de los programas de modernización de la administración pública en América Latina, han tenido como componente constante las reformas a los sistemas de administración financiera, considerando que la mayor parte de los gobiernos latinoamericanos reconocen lo deficiente que han sido los mismos. (Asselin, 1998)

De la misma manera, en Venezuela la situación no dista mucho de la del resto de

los países latinoamericanos. De hecho, en el año 1989 la Comisión de Estudio y Reforma Fiscal del Congreso, luego de realizar una investigación integral del sector público venezolano, llegó a calificar a la información financiera como “inadecuada, fragmentaria y no oportuna”, indicando además que el propósito de los datos financieros de las entidades públicas del gobierno central están limitados a simplemente demostrar que los límites presupuestarios no han sido excedidos, pero los mismos no se reciben de manera oportuna para la toma de decisiones (Comisión de Estudio y Reforma Fiscal, 1989. Tomo 25, p. 243)

De esa manera, la necesidad de coordinar y consolidar oportunamente la administración financiera de cada ente público, tanto central como regional, a través de la sistematización integrada de toda actividad expresada en términos financieros, parece ser evidente. Tanto es así que, desde 1999, los mismos organismos internacionales han extendido su financiamiento hacia programas de reforma de la gestión municipal, con preferencia a otro tipo de programa, tales como medio ambiente, salud o educación. (López, Caba y Rodríguez, 2001, p. 2)

No obstante, modernizar la administración financiera de las alcaldías para mejorar la gestión municipal, no resulta una tarea sencilla. Muchos municipios tienen una gran complejidad en su gestión administrativa, entre ellos se encuentra el municipio del estado Barinas, el cual según la clasificación de la Comisión Económica para la América Latina y el Caribe (CEPAL), se considera como un “municipio grande” tomando en cuenta su tamaño poblacional (aproximadamente 263.272 habitantes, según el censo del año 2001, lo cual

representa aproximadamente un 42,16 por ciento del total poblacional del estado). Además de esto, la Alcaldía del municipio Barinas cuenta con cuarenta y siete departamentos internos y con más de 1000 trabajadores, por lo que homogeneizar el trabajo de ellos, para generar información oportuna constituye un trabajo de largo plazo que requiere de voluntad política y disponibilidad financiera.

En cuanto a la voluntad política, se podría presumir que ésta existe, debido a que el alcalde de Barinas ha autorizado en varias oportunidades la instalación de un sistema automatizado para agilizar las operaciones en la Alcaldía. Sin embargo, los esfuerzos han sido en vano, pues la falta de continuidad en los proyectos, ha hecho que muchos se queden en el camino.

Por otro lado, la mayoría de los esfuerzos realizados en la Alcaldía de Barinas estuvieron orientados simplemente a la aplicación de tecnología sobre las operaciones ya existentes, obviando el hecho de que la implantación de un sistema de información financiero municipal requiere de transformaciones en muchos de los procesos que se desempeñan. No es suficiente la simple sistematización de los procedimientos, puesto que muchas de las fallas que pudieran existir en la generación de la información financiera tienen sus raíces en la forma cómo éstos se llevan a cabo. De allí que sea necesario la realización de adecuaciones institucionales en lo que respecta a los procedimientos administrativos, redefinición de las funciones y el establecimiento de nuevas responsabilidades. (Ministerio de Finanzas, 2002)

En ese sentido, la administración municipal, no sólo precisa de un sistema que acelere el

procesamiento de datos, sino de un sistema que organice las actividades desempeñadas. Por esta razón, es necesaria la existencia de fases de análisis y diseño previas a la implantación de un sistema en cualquier organización. Del análisis de los procedimientos actuales, se podrá establecer cuáles son los requerimientos de información de sus principales actores, y en función de ello, considerando las exigencias legales, se podrá diseñar el nuevo sistema municipal, con apoyo tecnológico.

Por lo expuesto, se plantea con esta investigación la posibilidad de generar estrategias para mejorar la eficiencia del sistema de información financiero de la Alcaldía de Barinas, a fin de optimizar el control y la toma de decisiones.

## 2. Objetivos de la investigación

### Objetivo general

Generar estrategias para mejorar la eficiencia del Sistema de Información Financiero a fin de optimizar el control y la toma de decisiones en la Alcaldía de Barinas.

### Objetivos específicos

Identificar las funciones asignadas formalmente a las unidades de la Alcaldía de Barinas que manejan información financiera.

Describir el Sistema de Información Financiero de la Alcaldía de Barinas durante el período 2005-2006.

Analizar el Sistema de Información Financiero de la Alcaldía durante el período 2005-2006 según los requerimientos de sus usuarios.

Generar estrategias para mejorar la eficiencia del Sistema de Información Financiero a fin de optimizar el control y la toma de decisiones en la Alcaldía de Barinas.

### 3. Metodología

El estudio se realizó en la Alcaldía del municipio Barinas, tomando en cuenta sólo el conjunto de personas que laboran en las divisiones donde se maneja información financiera, las cuales son: la División de Contabilidad, responsable de emitir la información financiera; la Oficina de Programación, Planificación y Presupuesto, por ser responsable de la contabilidad presupuestaria; y la División de Tesorería, por manejar parte de la contabilidad fiscal. Sin la información generada por estas dos últimas unidades, la División de Contabilidad se vería imposibilitada de cumplir con su función.

Por tales motivos, la población o universo de estudio estuvo conformado por un total de dieciséis (16) individuos, que constituyen el 100 por ciento del personal que labora en los tres departamentos, los cuales estaban distribuidos así: seis (6) personas de la Oficina de programación, planificación y presupuesto, cinco (5) personas de la División de Contabilidad y cinco (5) personas de la División de Tesorería

En un principio se realizó una serie de *observaciones directas* para conocer la forma como se ejecutan los trabajos, quiénes los realizan, quiénes los supervisan, y el grado de veracidad de los datos suministrados por los encuestados. Posteriormente se aplicó una *entrevista*, con la finalidad de recoger información sobre el flujo de datos entre los tres departamentos (datos de entrada y salida, número de procesos efectuados, tiempo de cada proceso, responsables involucrados). Las entrevistas se efectuaron durante los meses de noviembre y diciembre del año 2005, en el momento en que cada persona estimó conveniente según sus obligaciones laborales.

Finalmente se aplicó un *cuestionario* diseñado bajo la escala tipo Likert, conformado por un total de treinta y nueve (39) afirmaciones, cada una de ellas con una escala de cinco puntos: muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Las primeras veintitrés (23) afirmaciones del cuestionario, estuvieron destinadas a identificar los requerimientos del sistema de información existente en la Alcaldía evaluados en función de: capacidad, control, accesibilidad de la información y complejidad. Las afirmaciones restantes, estuvieron destinadas a evaluar la calidad de la información que se maneja, tomando como referencia: el tiempo, contenido y la forma como se transmiten los datos.

El cuestionario fue aplicado en noviembre del año 2005. El proceso que se siguió para administrar el cuestionario, fue el de entregar personalmente el instrumento a los encuestados, para luego recogerlo respondido el día siguiente.

También fue necesario el uso del *Método del Análisis Estructurado*, el cual permitió conocer el sistema en una forma lógica, enfocando la atención en *qué* es lo que se hace y no en el *cómo* se hace. Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este análisis fueron: el diagrama de flujo de datos y el diccionario de datos. Para desarrollar la descripción del sistema por el método de análisis estructurado se siguió un proceso descendente (top-down),

### 4. Resultados

Luego de realizar el análisis del sistema de información de la Alcaldía de Barinas para los años 2005-2006, se obtuvieron los siguientes resultados:

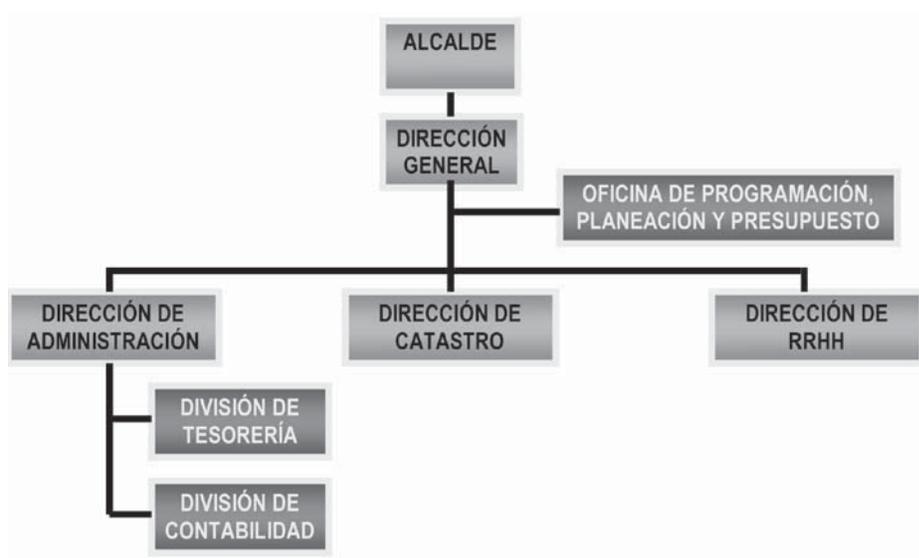
## 1. Respecto a la distribución de funciones entre las unidades de la Alcaldía

• Estructuralmente los departamentos que ofrecen la información financiera (Contabilidad, Tesorería y Presupuesto) se encuentran

dispersos debido a que se encuentran adscritos a dependencias distintas (Gráfico 1). Esta situación dificulta la coordinación que debe haber entre tales departamentos y genera la impresión de que Presupuesto tiene más importancia jerárquica que el resto, y que, por tanto, goza de mayor autonomía, generándose así conflictos de autoridad y responsabilidad.

Gráfico 1. >>>

### Estructura organizativa de la Alcaldía de Barinas



Fuente: Ordenanza sobre la Estructura Organizativa de la Administración y Gobierno Municipal 2005.

• Muchas de las funciones desempeñadas por los departamentos no se encuentran formalmente en la “Ordenanza sobre la Estructura Organizativa de la Administración y Gobierno Municipal del 2005”, por ejemplo: según dicha Ordenanza la División de Contabilidad debe ejecutar la contabilidad patrimonial, presupuestaria y de bienes, pero desde el año 2000 y hasta la fecha de realización de la investigación (2006), sólo ejecuta la contabilidad patrimonial, puesto que la contabilidad presupuestaria la hace la Oficina de Presupuesto, y la de Bienes la realiza Contraloría Municipal, lo cual hace que esta información no coincida y que sea necesario estarla ajustando periódicamente.

• Es difícil delimitar las funciones de los tres departamentos en estudio. Todos manejan la misma información, pero en diferentes momentos: toda transacción financiera debe ser autorizada por *presupuesto*, cancelada por *tesorería* y registrada por *contabilidad*. Están muy interrelacionados en teoría, mas no en la práctica.

## 2. Respecto al Sistema de Información Financiero de la Alcaldía (2005-2006)

Antes de analizar el Sistema de Información Financiero de la Alcaldía, fue necesario describir QUÉ hace el sistema actual y CÓMO funciona,

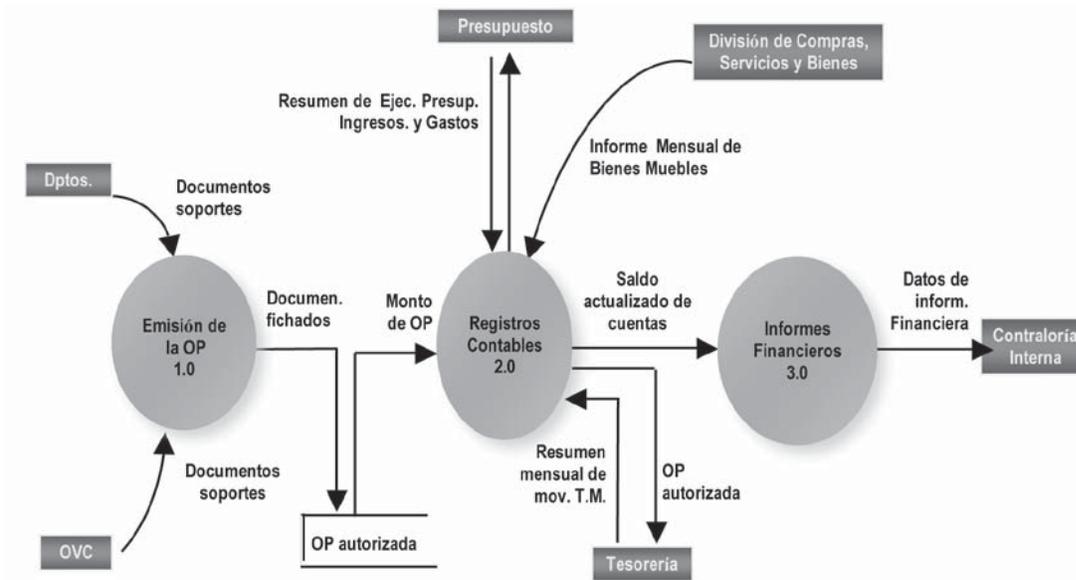
para luego analizarlo. Se identificaron, en este sentido, tres procesos básicos que involucran a las tres unidades en la generación de la información financiera:

- Proceso de elaboración de la orden de pago
- Proceso de realización de registros contables
- Proceso de presentación de la información financiera

Es importante aclarar que este no es el universo total de operaciones, sólo son los procesos claves –identificados por la investigadora– alrededor de los cuales gira la información financiera (Gráfico 2)

Gráfico 2. >>>

Diagrama de flujo de datos de primer nivel del sistema de información actual



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en las entrevistas, año 2005. Con respecto a este diagrama de flujo se pueden hacer los siguientes comentarios:

En la elaboración de la orden de pago participan un total de seis departamentos (Cuadro 1). Cada uno de estos departamentos participa hasta dos (2) veces, solamente en este procedimiento, lo que origina que las

órdenes de pago se tarden no menos de una semana para ser emitidas, si es que existe disponibilidad financiera. De lo contrario, puede tardar hasta ocho (8) meses para la culminación de este proceso.

**Cuadro 1. >>>**  
**Departamentos que participan en el procedimiento de elaboración de la orden de pago**

<b>Departamentos</b>	<b>Actividad que ejecuta</b>
Departamento solicitante	Envía los documentos soportes del gasto
Oficina de Programación, Planificación y Presupuesto	Autoriza la realización del gasto
Oficina de Verificación y Control	Efectúa el control previo del gasto
Contabilidad	Elabora la orden de pago
Agente de retención	Realiza la retención del impuesto respectivo
Tesorería	Cancela la orden de pago

**Fuente:** Elaboración Propia

• Con respecto a los registros contables, éstos se efectúan según lo dispuesto en la Publicación N° 21 de la Contraloría General de la República, un documento que data de 1970, que es poco flexible y que no se adapta a las necesidades actuales de la Alcaldía. Aun cuando el responsable directo de los registros contables es la División de Contabilidad –por ser el encargado de llevar manualmente los libros diario, mayor y auxiliar– este es un procedimiento que depende en un 100% de información enviada por otros departamentos, debido a que la Oficina de Presupuesto se encarga de la Contabilidad Presupuestaria, y las Divisiones de Contabilidad y Tesorería se encargan de la Contabilidad Fiscal.

Los informes que requiere la División de Contabilidad para realizar los pases a los libros son:

- a) el “Resumen de Ejecución Presupuestaria de Gastos” que es remitido mensualmente por la Oficina de Programación, Planificación y Presupuesto
- b) el “Movimiento Mensual de Tesorería Municipal” que es enviado mensualmente por la División de Tesorería
- c) un listado de incorporaciones y desincorporaciones de bienes muebles, que

es remitido anualmente por la División de Compras.

• Aparte del control a que es sometida la información financiera, la misma resulta de gran utilidad para la toma de decisiones a corto plazo, lo que garantiza la operatividad de las actividades diarias dentro de la Alcaldía, así como para la realización de la Memoria y Cuenta que el alcalde debe presentar anualmente ante el Poder Legislativo Municipal. En el Cuadro 2 se aprecia el uso de la información financiera para la toma de decisiones de la Alcaldía.

### **3. Respecto al análisis del Sistema de Información Financiero de la Alcaldía**

El análisis del sistema de información de la Alcaldía se realizó tomando en cuenta dos aspectos: los REQUERIMIENTOS del sistema y la CALIDAD de la información que se genera.

#### **3.1 Requerimientos del sistema de información actual**

Para identificar los requerimientos, se examinaron las áreas de: capacidad, control, accesibilidad a la información y complejidad. (Senn, 1998)

**Cuadro 2. >>**

**Uso de informes financieros para tomar decisiones a corto plazo en la Alcaldía**

<b>Informe Financiero</b>	<b>Responsable</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Utilidad</b>
Resumen del estado de ejecución presupuestaria	Oficina de Planificación y Presupuesto	Informar el uso mensual de los créditos presupuestarios	Permite conocer la disponibilidad presupuestaria, lo cual influye en la autorización de los gastos.
Movimiento mensual de Tesorería	División de Tesorería	Informar el saldo mensual de la cuenta "Tesorería Municipal"	Permite conocer la disponibilidad financiera de la Alcaldía. De ello depende la posibilidad de cancelar los gastos pendientes
Balance General	División de Contabilidad	Facilitar el control que debe ejercer la Contraloría Municipal	Permite corregir errores en el proceso de registro de las operaciones financieras
Saldo de la cuenta "Gastos por pagar"	División de Contabilidad	Informar semanalmente la deuda que mantiene la Alcaldía con terceros	Permite priorizar los pagos de las deudas existentes de acuerdo a la disponibilidad financiera del momento

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas efectuadas en el año 2005.

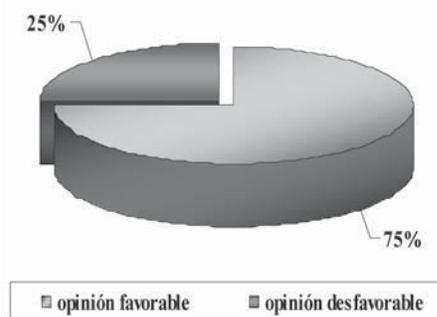
**Capacidad del sistema de información**

El 75% de los encuestados tiene una opinión favorable respecto a la capacidad del sistema de información. La mejor apreciación está relacionada con la actuación del personal en sus funciones (carga de trabajo, nivel de instrucción, mantenimiento de equipos y rendimiento laboral). La baja apreciación (el 25% restante) está relacionada con las condiciones físicas de trabajo (cantidad de equipo, de personas, de espacio físico y operaciones mecanizadas). Gráfico 3.

Las opiniones anteriores no involucran procedimientos, puesto que los mismos se valoraron mediante la entrevista. En este

**Gráfico 3. >>**

**Capacidad del sistema**



sentido, el 100% de los entrevistados está de acuerdo con automatizar los procesos para agilizarlos, además de que se identificaron las siguientes debilidades:

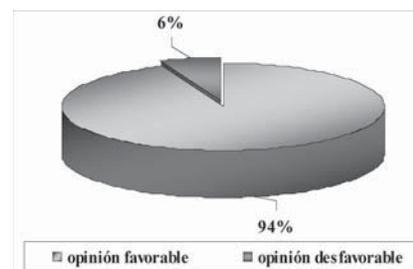
- Los procedimientos son manuales, lo cual origina que la información no llegue de manera oportuna para el momento en que se requiere.
- La duración del retraso de algunos procedimientos es incierta, debido a la falta de coordinación entre la disponibilidad presupuestaria y financiera. El retraso depende también del tipo de gastos (nómina nunca se retrasa) y del grado de influencia del beneficiario del pago.
- Muchos procedimientos son lentos y con pasos innecesarios (la información entre departamentos se transfiere mediante un mensajero o mediante el traslado físico de la persona de un departamento a otro)
- Los procedimientos son obsoletos (se usa la publicación 21 de la Contraloría General de la República, existente desde 1970, cuando tienen la posibilidad de usar su propio plan de cuentas, según el artículo 77 y 104 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal)
- Hay exceso de papeles en ciertos procedimientos, por ejemplo, cada gasto a efectuar genera tres (3) ordenes de pago, y cada una de ellas genera cuatro (4) copias, por lo que se producen 15 documentos en total por cada gasto (3 originales y 12 copias).

### Control de la información

El 94% de los encuestados tiene una opinión favorable respecto al control del sistema de información, es decir, están dadas las condiciones para mantener un buen control sobre la información generada, por lo que la misma es confiable, según la apreciación de los encuestados. (Gráfico 4).

El control se evaluó tomando en cuenta los controles de procedimientos, de contenido de la información, de auditoría y de responsabilidad.

Gráfico 4. ➤➤  
Control del sistema



*Control de procedimientos:* el personal entrevistado tiene una actitud positiva ante las actividades que se corresponden dentro de sus cargos, pero tienen una actitud negativa sobre aspectos que no son su responsabilidad directa, sino que se derivan de la organización formal del trabajo. De allí que las quejas se centren en dos aspectos:

- La improvisación de los procedimientos: generalmente los procedimientos internos cambian según la administración de turno, por ejemplo, desde el año 2000 la contabilidad presupuestaria se transfirió de la División de Contabilidad a la Oficina de Presupuesto; y según el gusto de cada jefe, algunos documentos necesitarán más firmas para su autorización, lo cual incrementa la lentitud del procedimiento y lo hace más tardío.
- La duplicación de funciones: varios departamentos pueden estar llevando la misma información de manera simultánea, y contrario a lo que se piensa, la misma no coincide, por lo que el personal se ve obligado a realizar comparaciones mensuales y a buscar el error y –si se consigue– realizar los ajustes correspondientes. La duplicación de funciones que se encontró se presenta en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. >>>**  
**Duplicación de funciones**

<b>Departamentos</b>	<b>Actividad</b>
Contraloría Municipal y la Oficina de Presupuesto	Llevan la Contabilidad Presupuestaria
Contraloría Municipal y la División de Contabilidad	Realizan el Balance General
Tesorería y Contabilidad	Realizan el resumen de liquidación mensual
Dos empleados en Contabilidad	Actualizan la deuda de la Alcaldía, con fines diferentes, una persona lo hace para fines de registro contable y la otra lo hace para informar a Contraloría Municipal (en ningún momento se coteja el trabajo entre ambas)
Una persona en Tesorería (tanto manual como mecanizada)	Realiza el resumen mensual de movimientos de Tesorería

**Fuente:** Elaboración propia.

*Control de contenido:* existe un fuerte control del contenido de la información, lo cual concuerda con el hecho de que exista duplicación de funciones, puesto que es necesario verificar la exactitud de la información de otros departamentos antes de usarla. La verificación se realiza cotejándola con los documentos fuente. Ello permite identificar errores, pero también implica el uso de mucho tiempo, y de la voluntad que tenga cada empleado.

*Control de auditoría:* existen procedimientos que facilitan la realización de controles posteriores de auditoría. Es uno de los controles más apreciados por ser exigido por la ley. De hecho, es el centro de atención y motivación de muchos empleados.

*Control de responsabilidad:* en este aspecto, los encuestados critican:

- La falta de evaluación periódica del desempeño del personal, el cual pocas veces es considerado para los ascensos

- La falta de delimitación clara de las funciones dentro del departamento (no hay responsables directos o “culpables” de la tardanza de la información que se genera en algunos departamentos)

### **Accesibilidad a la información**

Respecto a la accesibilidad a la información, se identificaron dos tipos de problemas:

- Problemas de información: existe la información pero la misma no es oportuna (Cuadro 4)
- Problema de procedimiento: hay información importante que no se genera. Es inexistente, por ejemplo: el registro de inmuebles, no hay control sobre las depreciaciones de los bienes, no se registran las deudas de obras que se realizan con dinero de FIDES –según información suministrada por uno de los encuestados– lo cual indica que el monto de las deudas se encuentra desactualizado.

**Cuadro 4. >>>**  
**Información generada poco oportuna**

<b>Responsable</b>	<b>Información</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>
Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SAMAT)	Información sobre la liquidación diaria debe ser enviada a las Divisiones de Tesorería y Contabilidad	Debe ser remitido diariamente	Es remitido cada 15 o 20 días
Entidades Bancarias	Estados de cuenta bancarios deben remitirse al a División de Tesorería	Debe ser remitido cada 30 días	Es remitido cada 35 o 40 días, dependiendo del banco
Tesorería Municipal	Resumen de movimientos de Tesorería deben remitirse a la División de Contabilidad	Debe ser cada 30 días	Es remitido cada 37 o más días
Contabilidad	Estados financieros deben remitirse a la Contraloría Municipal	Debe ser cada 12 meses (final de año)	Es remitido cada 15 o 16 meses

Fuente: Elaboración propia.

### **Complejidad de la información**

Los procedimientos son medianamente complejos. La complejidad se deriva de la cantidad de tareas interrelacionadas, difíciles de coordinar. Muchos informes se hacen para cubrir un requisito legal, se ignora su uso en órganos de la Administración Central, lo que genera desmotivación para la presentación oportuna de los mismos.

### **3.2 Calidad del sistema de información actual**

El 100% de los encuestados considera que la información es confiable, es decir, que no se distorsionan los hechos reales en los informes que se realizan. Se evaluó la calidad de la información tomando en cuenta el tiempo, el contenido y la forma de presentación (O' Brien, 2001):

- Tiempo: existen fallas en la oportunidad con que se presenta la información, pero los encuestados consideran que, en términos generales, la información es de data reciente y frecuente.
- Contenido: la información es útil y está libre de errores, según los encuestados. Muchos de ellos están de acuerdo con la necesidad de mejoras sobre el sistema de información (automatización para mejorar la oportunidad de la información y la formalización de muchos procedimientos)
- Forma: los encuestados están conformes con la forma de presentación de la información

### **4. Respecto a las estrategias para mejorar la eficiencia del Sistema de Información Financiero en la Alcaldía de Barinas**

Tomando en cuenta el análisis realizado del Sistema de Información Financiero de la

Alcaldía de Barinas, se sugiere la implantación de varias estrategias que conduzcan hacia el cambio o mejora deseada, las cuales se presentan a continuación:

1. Reorganizar a los departamentos que generan información financiera, en la estructura organizativa de la Alcaldía, para garantizar la coordinación entre los mismos.
2. Mejorar la dotación de equipos de trabajo y el espacio físico
3. Automatizar los procedimientos
4. Implantar una red de información. La interconexión entre los distintos usuarios ofrecerá varias ventajas:

- Formación de expedientes electrónicos.
- Se elimina la duplicación de actividades entre los departamentos y entre el personal de un mismo departamento
- Se agiliza las operaciones al no ser necesario el traslado físico de las personas de un sitio a otro en busca de información.
- Los registros contables y presupuestarios se pueden realizar de forma simultánea y en el momento real en que ocurren las transacciones.
- La generación de la información financiera, se realizarían de forma automática y oportuna.

5. Cambiar los procedimientos de operación: no es suficiente con automatizar los procedimientos, si éstos se mantienen con las mismas debilidades que antes. Por tanto, es prioritario

- Modificar los procedimientos financieros,
- simplificándolos y ajustándolos a las necesidades de información de la Alcaldía
- Generar reglas y normativas relacionadas con los nuevos procesos financieros

- Redefinir las funciones entre el personal y redistribuir las responsabilidades
  - Generar manuales de normas y procedimientos que orienten al funcionario
6. Establecer indicadores de gestión de los principales procesos de la Alcaldía.
  7. Preparar al personal en función de dos aspectos: preparación en informática y preparación psicológica del trabajador para evitar la resistencia natural que se produce ante el cambio del sistema de información.
  8. Considerar los cambios propuestos en el marco conceptual de SIGECOF municipal, bien sea para sumarse a él o para tomarlo como punto de referencia en el diseño de un nuevo sistema de información.

Según la experiencia de otros países, en la implantación de reformas al sistema de información financiero, la mayor dificultad está en el inicio de tales reformas porque implica tener un alto grado de voluntad política y generar cambios legales que validen tales transformaciones (Quintana, 2000). En este aspecto la Alcaldía de Barinas tiene una gran ventaja al tener el apoyo de la Administración Central, que ya inició el proceso de reingeniería desde 1999 con la implantación de un Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) aplicable –hasta los momentos– en el ámbito de los órganos de la Administración Central, por lo que se cuenta con la voluntad política y con las reformas legales necesarias que den vida a un posible cambio en la Alcaldía de Barinas.

Las diferencias entre el sistema actual de información de la Alcaldía y el Sistema del SIGECOF Municipal, devela las ventajas de éste sobre aquél, las cuales se presentan grosso modo en el Cuadro 5.

## Cuadro 5. &gt;&gt;

## Comparaciones entre el sistema actual y el SIGECOF Municipal

SISTEMA ACTUAL	SIGECOF MUNICIPAL
La División de Contabilidad se concentra en actualizar deudas y emitir órdenes de pago	Contabilidad es el ente rector del sistema de administración financiero
El registro contable y presupuestario se realiza en momentos diferentes	El registro contable y presupuestario es simultáneo.
El gasto y la deuda se registran en el COMPROMISO	El gasto y la deuda se registran en la CAUSACIÓN
Los registros contables se realizan mensualmente	Los registros contables se realizan diariamente
El trabajo es manual y disperso entre los departamentos	El trabajo es automatizado y en una base de datos
La información financiera es reducida: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance General y de Comprobación</li> <li>• Movimiento de Tesorería</li> <li>• Actualización de libros contables</li> </ul>	La información financiera es amplia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de Ejecución Presupuestaria de Ingresos</li> <li>• Estado de Origen y Aplicación de Fondos</li> <li>• Estados de Resultados</li> <li>• Gestión Financiera Consolidada</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia con información recabada en las encuestas y entrevistas aplicadas en el último trimestre del año 2005 e información obtenida del Marco conceptual del Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF) para municipios elaborado en abril del 2003 por el Ministerio de Finanzas.

En caso de que la Alcaldía de Barinas llegue a implantar un Sistema de Información Financiero basado en el marco conceptual del SIGECOF municipal, el flujo de información se modificaría y se presentarían los siguientes cambios generales:

**1. Reducción en el número de procedimientos identificados:** se identifican dos procedimientos generales en vez de tres: a) primer proceso: la realización de registros presupuestarios y contables y b) segundo proceso: la realización de informes financieros. El proceso identificado anteriormente como la “elaboración de la orden de pago” pasa a ser un proceso secundario, ya que es usado sólo por la persona que autoriza la erogación del efectivo, cuyos datos –al ser introducidos en el sistema– alimentan la base de datos para los registros y demás operaciones financieras.

**2. Agilización en el proceso de registros:** el registro contable para la actualización de libros y demás datos necesarios para elaborar los estados financieros ya no dependerían de la información suministrada mensualmente por las distintas divisiones a Contabilidad. Prácticamente todo el proceso de registro y de generación de la información financiera estaría en función de los momentos presupuestarios de los ingresos (devengado y recaudado) y del gasto (precompromiso, compromiso, causación y pagos), los cuales, a medida que se van generando, actualizan la base de datos de la Ejecución Presupuestaria de Ingresos y Gastos, así como también los libros contables.

**3. Concentración de la información financiera en una sola unidad departamental:** la elaboración de la información financiera que se consigna a los órganos de control no estaría

dispersa entre las distintas unidades de la Alcaldía, sino que los datos necesarios para su elaboración estarían concentrados en la base de datos única, la cual se alimentaría de las operaciones diarias realizadas por las unidades que manejan la información financiera. Por otro lado, el SIGECOF municipal propone, no solo la generación de los informes financieros, sino el análisis de los mismos para su consignación al alcalde y a los distintos órganos de control.

## 5. Conclusiones

El análisis de los resultados del presente estudio lleva a las siguientes conclusiones de acuerdo con los objetivos propuestos:

El Sistema de Información Financiero de la Alcaldía de Barinas, se caracteriza por ser fragmentado y disperso, puesto que la información se genera en tres departamentos diferentes (Contabilidad, Tesorería y Presupuesto), los cuales, a pesar de estar altamente interrelacionados, no se encuentran coordinados, lo que genera en muchos casos duplicación de funciones. Esta dispersión se aprecia, inclusive, desde el punto de vista estructural, al estar adscritos a direcciones gerenciales diferentes.

Luego de analizar el Sistema de Información Financiero de la Alcaldía de Barinas, tomando en cuenta variables como: capacidad, control, accesibilidad y complejidad, se identificaron los siguientes aspectos:

En cuanto a capacidad: hay exceso de trabajo en algunas unidades, el equipo disponible no es suficiente para cubrir las necesidades y la tecnología que utilizan es obsoleta, en comparación con los adelantos tecnológicos de hoy. En referencia a los procedimientos, estos

se caracterizan por ser manuales en su totalidad, el uso del computador es complementario; hay muchos pasos informales que dependen de la pericia de la persona de turno; son procesos lentos y burocráticos en su mayoría, y generan exceso de documentos para archivar.

En cuanto al control, la mayoría de los encuestados defienden la exactitud de la información que generan los departamentos hacia otras unidades, dado que existen auditorias y controles de los superiores jerarcas al respecto. Sin embargo, se pudo constatar la falta de manuales de procedimiento, lo que origina que muchos procesos sean cambiados según la administración de turno y que se improvisen algunos pasos.

Aun cuando el personal tenga accesibilidad a la información generada, la misma no llega de forma oportuna para cuando se le requiere, lo que origina que la información que se produzca sólo sea útil para efectos de control, pero no para toma de decisiones importantes. Por otro lado, hay información importante que no se genera, por lo que es inexistente. También se generan cierto tipo de reportes periódicos, cuyo destino y utilidad se desconoce, puesto que quienes los elaboran no reciben ningún tipo de retroalimentación, haciendo que se realicen tan sólo para cumplir un requisito legal.

La información financiera que se maneja en la Alcaldía puede optimizarse en cuanto a calidad se refiere. De hecho, la mayoría de los encuestados estuvo consciente de la necesidad de implantar mejoras en el sistema de información actual, especialmente en lo referente a la oportunidad de la información que ofrece y la formalización de muchos de sus procedimientos.

Según las debilidades encontradas, como resultado del análisis del Sistema de Información Financiero de la Alcaldía, se determinó la necesidad de que cualquier modificación o reforma a realizar sobre el mismo, deberá responder a los siguientes requisitos:

Modificación de los procedimientos para hacerlos más sencillos, rápidos y confiables, acordes a las necesidades propias de la Alcaldía.

Mayor velocidad de procesamiento mediante el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que permitan a su vez interrelacionar las funciones de los distintos departamentos.

Establecer una mejor formalización de los procedimientos para evitar la improvisación y la duplicación de funciones.

Mayor conciencia y compromiso por parte del poder ejecutivo y legislativo municipal de la necesidad de mejorar el sistema de información financiero de la Alcaldía.

## Referencias

- Andreu, R., Ricart, J. y Valor, J. (1996). *Estrategia y Sistemas de Información* (2da ed.). España: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Asselin, L. (1998). *De la política a la práctica: Reformas a los sistemas de administración financieros de la Administración Pública*. España. [Documento en MLínea]. CEPAL, mSeriemdemSeminariosmymConferenciasmNº 3. mDisponible: [http://www.eclac.cl/publicaciones/DocumentosPublicaciones/6/LCL1456/lcl1456e\\_IIIa.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/DocumentosPublicaciones/6/LCL1456/lcl1456e_IIIa.pdf) [Consulta: 2005, Mayo 15]
- Comisión de Estudio y Reforma Fiscal. (1989). *La reforma del sistema fiscal venezolano: Tesorería Nacional, Contabilidad Administrativa y Control de Gestión en Venezuela*. (Tomo 25). Caracas: Fundación Editorial Universitaria Caracas.
- Decreto N° 570 (Elaboración del Programa de Modernización de la Administración Financiera del estado para desarrollar e implantar el Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF)). (1995, Febrero 23). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 35.660, febrero 23, 1995.
- Decreto N° 2.695 (Reforma del Decreto N° 570). (1998, Septiembre 2). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*, 36.572, noviembre 2, 1998.
- Instituto Nacional de Estadística. (2001). *Censo. Población y vivienda 2001*. Caracas: Dirección Estatal INE Barinas.
- López, A., Caba, C. y Rodríguez, M. (2001). *El Impacto de las nuevas tecnologías en la difusión de información financiera pública de los países de la Asociación Interamericana de Integración (ALADI)*. España. [Documento en Línea]. mDisponible: [mwww.respondanet.com/spanish/admin\\_financiera/publicaciones/iINTERNETAMERICA%20\\_3\\_.pdf](http://mwww.respondanet.com/spanish/admin_financiera/publicaciones/iINTERNETAMERICA%20_3_.pdf) [Consulta: 2005, Febrero 16]

- Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público. (2000). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 37.029, septiembre 5, 2000.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 38.204, junio 8, 2005.
- López, A., Caba, C. y Rodríguez, M. (2001). *El Impacto de las Nuevas Tecnologías en la Difusión de Información Financiera Pública de los países de la Asociación Interamericana de Integración (ALADI)*. España. [Documento en Línea].mDisponible:mwww.respondanet.com/spanish/admin\_financiera/publicaciones/iINTERNETAMERICA%20\_3\_.pdf [Consulta: 2005, Febrero 16]
- Makón, M. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. Chile. Dirección de Programación del Sector Público del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (ILPES).[DocumentomenmLínea].mDisponible:mhttp://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/uneclac/unpan015079.pdf [Consulta: 2005, Julio 01]
- Ministerio de Finanzas. (2002). *Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas (SIGECOF)* (3ra. ed.). Caracas: Programa de Modernización de la Administración Financiera del Estado.
- Ministerio de Finanzas (2003). *Sistema Integrado de Gestión y Control de las Finanzas Públicas para los Municipios. Marco Conceptual*. Caracas: Programa de Modernización de la Administración Financiera del Estado.
- O'Brien, J. (2001). *Sistemas de Información Gerencial* (4ta ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Ordenanza de Presupuesto Ejercicio Fiscal año 2004. (2003). *Gaceta Municipal N° 97* (Extraordinaria), diciembre 29, 2003
- Ordenanza de Reforma Parcial de la Ordenanza sobre la Estructura Organizativa de la Administración y Gobierno Municipal. (2005). *Gaceta Municipal N° 04* (Extraordinaria), enero 23, 2005.
- Quintana, J. (2000). *Algunas reflexiones sobre los sistemas de información en el sector público*. México: Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.uv.mx/iiesca/revista2000/reflexionsistemas.htm>
- República Bolivariana de Venezuela. *Alcaldía digital*. [Página Web en línea] Disponible: <http://barinas-barinas.gov.ve/portal-alcaldias/>. [Consulta: 2005, junio 24]
- República Bolivariana de Venezuela. *Ministerio de Finanzas*. [Página Web en línea] Disponible: <http://www.mf.gov.ve>. [Consulta: 2005, marzo 2]
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de CV.
- Senn, J. (1998). *Análisis y diseño de sistemas de información* (2da ed.).México: McGraw-Hill
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, (2000). *Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales*. Caracas.