

# LA CAPACITACIÓN Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA ARMONIZACIÓN CONTABLE

## THE TRAINING AND STAFF ROTATION AS AN IMPACT FACTOR IN ACCOUNTING HARMONIZATION

Margarita Aurora Trinidad-Hernández<sup>1</sup> ;Candelaria Guzmán-Fernández<sup>2</sup> ; Germán Martínez-Prats<sup>3</sup>.

1. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico-Administrativas, México.
2. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico-Administrativas, México.
3. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. División Académica de Ciencias Económico-Administrativas, México.

\*Autor de correspondencia: Margarita Aurora Trinidad, e-mail: margemae@hotmail.com

### RESUMEN

El presente estudio analiza el impacto que tiene la capacitación y la rotación del personal en la Armonización Contable, mediante un enfoque cualitativo e interpretativo a través de entrevista directa realizada al personal directivo financiero de tres instituciones de gobiernos como organismo descentralizado de la Administración Pública. Los resultados obtenidos demostraron que la capacitación y la rotación de personal son factores que están íntimamente correlacionados entre sí y los dos en conjunto son de alto grado de impacto durante la ejecución de la Armonización Contable, de la manera como se lleve a cabo la capacitación y la rotación del personal en las Intituciones gubernamentales es la forma en que estos factores impactaran, ya sea positiva o negativa durante la ejecución de la Armonización Contable. Por lo que es posible analizar los métodos y estrategias necesarias para aplicar la capacitación y rotación del personal mediante la administración y gestión del conocimiento durante la ejecución de la Armonización Contable.

**Palabras clave:** Capacitación; Armonización Contable; Gestión del conocimiento; Administración del conocimiento; rotación del personal.

Cómo citar:

Trinidad-Hernández, Margarita Aurora., Guzmán-Fernández, Candelaria., & Martínez-Prats, Germán. (2022). La capacitación y la rotación del personal como factor de impacto en la armonización contable. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(2), 274-284. <https://doi.org/10.33975/riuiq.vol34n2.1040>

Información del artículo:  
Recibido: 4 julio 2022; Aceptado: 30 agosto 2022

Revista de Investigaciones Universidad del Quindío,  
34(2), 274-284; 2022.

ISSN: 1794-631X e-ISSN: 2500-5782

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



## ABSTRACT

This study analyzes the impact of staff training and rotation on Accounting Harmonization, through a qualitative and interpretive approach through a direct interview with financial management staff of three government institutions as a decentralized body of the Public Administration. The results showed that training and staff turnover are factors that are closely correlated with each other and the two together have a high degree of impact on the execution of Accounting Harmonization, in the way the training is carried out and the staff turnover in government institutions is the way these factors impact, either positively or negatively during the implementation of Accounting Harmonization. Therefore, it is possible to analyze the methods and strategies necessary to apply the training and rotation of personnel through the administration and management of knowledge during the execution of the Accounting Harmonization.

**Keywords:** Training; Accounting Harmonization; Knowledge Management; Knowledge Management; Staff Rotation

## INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo la de realizar un análisis de que permita conocer la correlación que existe entre la capacitación y la rotación del personal y como esta puede impactar a la ejecución de los procesos de la Armonización Contable a fin de encontrar la estrategia adecuada para producir un impacto positivo durante la ejecución de los procesos Armonizados en los organismos o instituciones que se aplique.

Al hablar del tema de Armonización Contable es necesario tomar en cuenta el tema de las Normas Contables Internacional (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF), para ello se aborda primero la aplicación a nivel internacional para luego llegar al proceso de Armonización Contable en México donde se desarrolla la investigación en un organismo gubernamental en el Estado de Tabasco, donde se aplicó entrevista directa a los directores financieros de instituciones de gobierno descentralizado, de tal manera que permita analizar como el factor capacitación y rotación del personal impacta durante la ejecución de la Armonización Contable.

El autor (Amat, 2005) comenta que se presenta una tendencia clara hacia la convergencia de las

NIC-NIIF, aunque esta sea lenta, sin embargo, existe sugerencia efectuada en el 2000 por la International Organization de Securities Commissions (IOSCO) que propuso a todos los países miembros de este organismo la utilización de las NIC-NIIF. Esta recomendación es aceptada por la Comisión Europea en 2002, quien estableció la utilización obligatoria de estas normas desde el 2005 en los estados financieros consolidados de las compañías.

Se hace un análisis de concurrencia de las categorías establecidas en la investigación como lo es la Capacitación y Rotación del personal para determinar la correlación que tienen entre ellas, así como el impacto de éstas tienen sobre la ejecución de la Armonización Contable, para ello se presenta el diagrama de Sanky el cual muestra los resultados obtenidos del análisis cualitativo realizado a la información obtenida de las entrevistas realizadas a directores financieros de instituciones gubernamentales descentralizadas.

Se puede observar en los resultados que estas categorías están relacionadas entre sí, sin embargo, el grado de impacto (positivo o negativo) y comportamiento tiene que ver con las características propias de las instituciones gubernamentales que apliquen la Armonización Contable, ya que dentro de estas variables

existen elementos que intervienen como lo son: Administración y gestión del conocimiento, ambiente laboral, factor humano y actitud del personal; los cuales si son usados de manera estratégica el impacto de la Capacitación y la Rotación del personal en la ejecución de la Armonización Contable será positiva, sin embargo si se desatiende estos factores el impacto puede ser negativo, según la características de las instituciones que estén aplicando la Armonización Contable en los procesos tanto financieros como contables.

### **Antecedentes de la aplicación de la Armonización Contable.**

Como una referencia de cómo se fue desarrollando la Armonización Contable vale la pena mencionar como ha ido avanzando en la Unión Europea, Noruega, Rusia, Singapur y Taiwán, sus gobiernos respectivos son los que han establecido estrategias completas para armonizar, mientras que en EEUU, Australia, India, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Hong Kong, han sido las instituciones del sector privado las que han establecido un plan formal para lograr en forma gradual dicha convergencia, en cuanto a Brasil, Uruguay, Chile, Argentina y Venezuela, han emitido principios nacionales influenciados por las NIC-NIIF; Otros países han evitado entrar a un proceso formal de armonización y han adoptado dichas normas, como son: Perú, Costa Rica, Honduras, Republica Dominicana, Panamá, Guatemala, Ecuador, el Salvador, Nicaragua y Haití. Por su lado en México, el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIIF) está en el proceso de comparabilidad de las normas de contabilidad mexicanas con las normas internacionales.

### **Definición de Armonización Contable.**

El CONAC (Consejo Nacional de Armonización Contable) define a la Armonización Contable como la obligatoriedad que tienen las entidades de gobierno en México para contabilizar y emitir

información financiera conforme a la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), de tal forma que pueda ser consolidada, comparada e interpretada bajo criterios homogéneos. La LGCG es de observancia obligatoria para los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación, entidades federativas; los ayuntamientos de los municipios en México.

### **La Capacitación en la Administración Pública**

El autor (Plata, 2016) comenta que la Capacitación de los servidores públicos ha sido la base para lograr la adopción del marco normativo del CONAC; de tal manera que ha servido para sostener los avances alcanzados frente a los cambios de administración.

De acuerdo al INE (Instituto Nacional Electoral) en el año 2015 se tuvieron cambios de administraciones en nueve entidades federativas y en 1,009 municipios, de tal manera que en el mismo año se eligieron 12 mandatarios estatales y 967 administraciones municipales, esto por comentar unas cifras; sin embargo esto es un situación que no cambia en cada cambio de gobierno tanto federal, estatal y municipal, por lo que es importante tomar medidas y crear estrategias, con el fin de evitar retraso en la Armonización de los procesos Contables y Financieros.

### **Capacitación en los diferentes niveles de gobierno**

La capacitación para todos niveles de la Administración Pública puede resultar un medio útil para cambiar los comportamientos, promover la adquisición de nuevas habilidades y renovar las relaciones de reciprocidad en conocimientos y experiencias entre los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal y municipal.), durante el proceso de ejecución de la Armonización Contable.

En este contexto (Velasco, 2006) menciona que la capacitación de altos funcionarios públicos

cumple en general con dos objetivos básicos: el desarrollo gerencial, que se refiere a preparar al personal para desempeñar en el futuro posiciones distintas (superiores, de mayor responsabilidad) dentro de la organización, y el entrenamiento, que tiene como objetivo adaptar las capacidades del personal para desempeñarse mejor en las tareas.

Según (Plata, 2016) las acciones que deben de llevarse a cabo para lograr la Armonización Contable son los de:

- Capacitación a los servidores públicos.
- Seguimiento por parte de los consejos estatales
- Constante actualización de los sistemas de contabilidad gubernamental.

La sociedad observa el fenómeno globalizador, las organizaciones aplican los procedimientos y realizan acciones de actualización, la parte académica cumple de igual manera su función formal y de educación continua, entonces la población percibe esta necesidad del desarrollo de nuevas habilidades adquiridas a partir de capacitación para integrarse en los mercados laborales con nuevos requerimientos y las nuevas formas de hacer las cosas hasta en los quehaceres más cotidianos (Suarez, 2010).

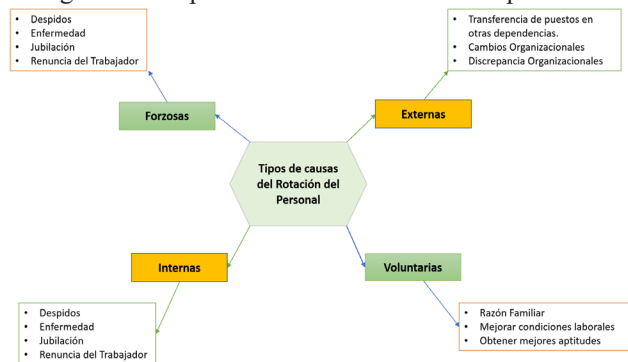
### Rotación del personal y sus causas

La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

Los autores expertos en el tema de administración del personal determinan con frecuencia que la rotación de los mismos es uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia tanto de las instituciones de gobierno como privadas.

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal (Flores, 2008). En este sentido se analiza las diferentes perspectivas de Chiavenato y Robbins en la siguiente figura.

Figura 1.0. Tipos de causas de rotación del personal.



**Fuente:** Diagrama de las causas de la rotación del personal, invención propia, 2022., en base a (Chiavenato, 2011) y (Robbins, 2013).

### Fundamento Legal de la Capacitación aplicado a la Armonización Contable

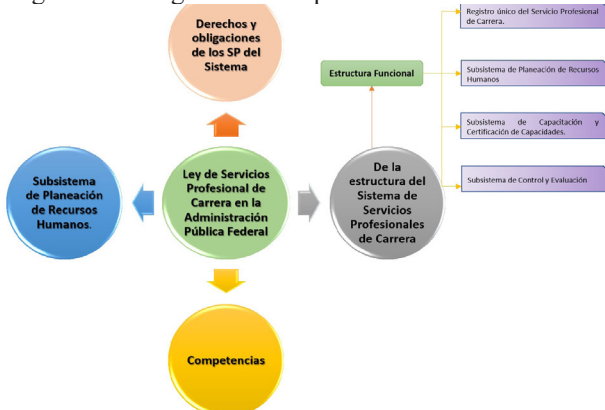
Por normatividad la capacitación hacia los SP se fundamenta en los artículos 37 fracciones VI bis y XVIII bis de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 44, 45, 47, 49, 50, 69 fracciones V, XI y XV de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal; 15 fracción VIII, 47 al 53 del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, y 5 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública emite que en el marco normativo la capacitación tiene como objetivo establecer las disposiciones que permitan a las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de

los servidores públicos y de los servidores públicos de carrera sujetos a la aplicación de la presente Norma que contribuya a su desarrollo y profesionalización.

Esta ley contempla varios temas interesantes dentro de la capacitación al Servidor Público (SP) en la Administración Pública

La siguiente figura muestra de qué manera la Ley de Servicios Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAPF) impacta al aplicarla en las instituciones gubernamentales, donde sus pilares bases son las Competencias, los derechos y obligaciones de profesional de carrera en la administración pública, subsistema de planeación de Recursos Humanos, de estructura de los servicios del SP.

Figura 2.0. Diagrama de la aplicación de la LSPCAPF



**Fuente:** Esquema de la aplicación de la LSPCAPF en la función pública, invención propia basada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), 2006.

Por lo que según esta normatividad será de observancia general y obligatoria para las dependencias, órganos desconcentrados y entidades. Las unidades administrativas de la Presidencia de la República, para efectos de la capacitación de su personal, podrán sujetarse a las disposiciones que en esta Norma se establecen para las dependencias, con excepción de las relativas al Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, de acuerdo al DOF 2006.

## Derechos y obligaciones de los Servidores Públicos.

Un ciudadano al ser un Servidor Público obtiene derecho y obligaciones, las cuales se encuentran estipuladas dentro de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación 2006, mismo que se encuentra vigente hasta el momento.

Dentro de la LSPCAPF se muestra el resumen de obligaciones descritos en la siguiente tabla.

Tabla No.1.0. Resumen de los derechos y obligaciones de los SP.

Artículos	Derechos	Obligaciones
Capítulo I. Art. 10, Fracc. VII	Ser evaluado nuevamente previa capacitación correspondiente, cuando en alguna evaluación no haya resultado aprobado.	Aprobar en los términos previsto en la presente Ley.
Capítulo II. Art. 11, Fracc. IV.	Aportar los elementos objetivos necesarios para la evaluación de desempeño	Proporcionar en la evaluación los resultados del desempeño.
Capítulo II. Art. 11, Fracc. V.	A participar en los programas de capacitaciones obligatoriamente que comprenda.	Cubrir estas capacitaciones en los términos que establezcan su nombramiento.
Art. 48	El SP deberá solicitar su ingreso en distintos programas de Capacitación con el fin de desarrollar su propio perfil profesional.	Alcanzar a futuro distintas posiciones dentro del Sistema o entidades públicas.

**Fuente:** resumen de los derechos y obligaciones aplicados a los SP dentro de la Ley LSPCAPF, de acuerdo al DOF 2006, vigente hasta el momento.

## MATERIALES Y MÉTODO

### Diseño

Existen diversas definiciones del estudio cualitativo, por lo que (Mata, 2019) comenta que el enfoque cualitativo asume la realidad subjetiva, dinámica y compuesta por múltiples contextos. Por lo que el enfoque cualitativo de investigación privilegia el análisis profundo y reflexivo de los significados subjetivos e intersubjetivos que forman parte de la realidad estudiada. Por lo que el proceso de esta investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo permite rescatar la opinión de los actores dentro de la Administración Pública,

emergidos en la ejecución de los procesos de Armonización Contable, en donde se ocupa la investigación cualitativa, debido a que ésta se encuentra centrada en las experiencias vividas, comportamiento, sentimientos, funcionamiento de la Administración Pública en las Instituciones tanto del gobierno Federal, Estatal y Municipal.

*Participantes*

En la investigación se realizó una muestra de 3 personas en su categoría de director del Área de Finanzas de tres organismos descentralizado, mismos que se encuentran relacionados de manera directa con el proceso de Armonización Contable en su institución gubernamental.

Para desarrollar la presente investigación el tipo de muestreo que se utilizó es un muestreo no probabilístico por conveniencia, mismo que permitió intencionalidad más allá de poder lograr una representación numérica; por lo que se centra toda la investigación en la investigación teórica y en la aportación que los actores proporcionan a la investigación de acuerdo a sus experiencias vividas en el tema de capacitación y rotación del personal como factor de impacto en la Armonización Contable.

*Técnicas*

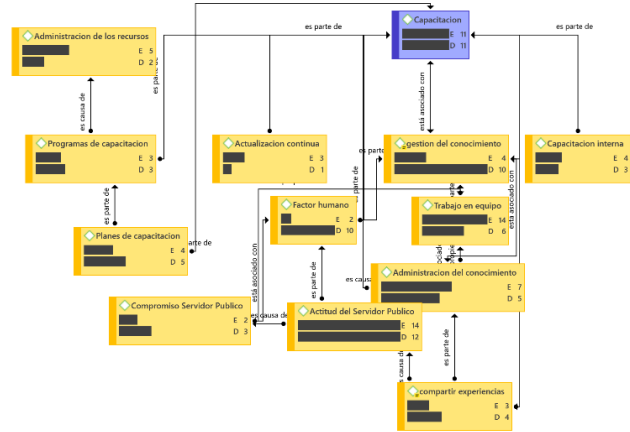
En esta investigación hizo uso de las técnicas de análisis documental que fundamenta los conceptos teóricos principales con la finalidad de tener una mejor interacción entre los investigadores y los participantes de las Instituciones Gubernamentales a quienes se les aplicó la entrevista directa.

*Análisis de las categorías de la investigación*

Derivado del análisis de la entrevista realizada a los actores como lo son los directores financieros de tres instituciones de gobiernos (organismos descentralizados), se realizó una categorización de las variables de Capacitación y rotación del personal (Servidores Públicos), con el fin de

agrupar los campos con relaciones y niveles altos de co-ocurrencias.

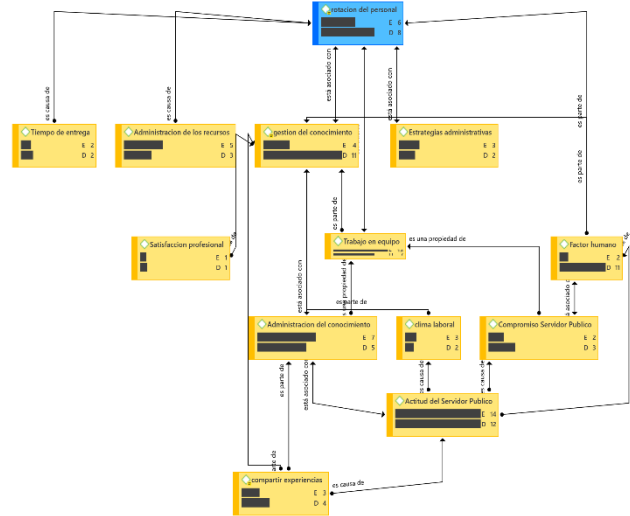
Figura No. 3. Red semántica de la Capacitación con sus subcategorías.



**Fuente:** Elaboración propia, a partir del análisis de la entrevista, procesado en el software Atlas Ti 9.0.

Derivado del análisis de la información obtenida en las entrevistas se muestra la categorización de la variable Rotación del personal.

Figura No. 4. Red semántica de la categoría Rotación del personal con sus subcategorías.



**Fuente:** Elaboración propia a partir del análisis de las entrevistas en Atlas Ti 9.0

*Análisis de la información*

Para procesar y analizar toda información recaba de las entrevistas aplicadas, se hizo uso del software llamado Atlas Ti en su versión 9.0; el cual permitió realizar codificación

y categorización, con el fin de realizar una investigación cualitativa haciendo uso de codificación y generando las co-ocurrencias en cada una de las categorías de la red semántica con el fin de analizar la información y obtener los resultados de la investigación realizada.

## RESULTADOS

Para la interpretación de los resultados se muestra el diagrama de Sankey, el cual nos sirve de apoyo para poder interpretar mejor la co-ocurrencias entre cada una de las categorías; por lo que el diagrama de Sankey en donde nos muestra que para poder impactar de manera positiva a los procesos de Armonización Contable necesario contar con la Actitud positiva del Servidor Público, a su vez nos permita administrar el conocimiento de aquellos SP que tengan mayor experiencia en la ejecución de la Armonización de los procesos Contables y Financieros; mediante programas y planes de capacitación interna, realizando las tareas mediante el trabajo en equipo, a su vez evitar la Rotación del personal clave con experiencia; sin embargo se podrá utilizar la rotación de personal como estrategia, siempre y cuando sea para garantizar la administración del conocimiento del SP con experiencia y mejorar el proceso de Armonización Contable.

Lo contrario a este análisis podemos ver que, si descuidamos estos elementos, podrían causar atraso en la ejecución de la Armonización Contable. Es aquí donde se evalúa la causa efecto de estas subcategorías sobre la categoría Capacitación.

Podemos observar como en la categoría Capacitación es uno de los factores que más pueden impactar de manera positiva es la actualización continua y la de crear planes de Capacitación interna.

El clima laboral es una subcategoría que impacta de manera positiva (si este es positivo para el SP), de lo contrario puede ser perjudicial y afectar la subcategoría actitud del SP.

El compartir conocimientos es una subcategoría que si se aplica de manera positiva hace fluir de una mejor manera la subcategoría administración del conocimiento, cabe mencionar que la subcategoría actitud del Servidor Público siempre será un común denominador en la subcategoría administración del conocimiento.

Para crear estrategias administrativas importante tomar en cuenta las subcategorías administración, la gestión de conocimiento y sin duda el trabajo en equipo, a fin de evitar atrasos en la ejecución de la Armonización Contable; sin embargo, si no se crean estas estrategias puede verse afectado los tiempos de ejecución de la misma. En el diagrama de Sankey podemos observar como las estrategias se encuentra correlacionada con la categoría Capacitación y las subcategorías la Actitud del SP y la administración de los recursos.

La importancia que se le dé al proceso de Armonización Contable depende de la actitud del SP, así como también el nivel de responsabilidad y compromiso que este tenga en llevar a cabo la ejecución de los procesos Armonizados.

*“igual la importancia que le den al proceso de Armonización Contable el personal a nivel dirección y como estos hagan las gestiones pertinentes para bajar los recursos para capacitaciones, equipos de cómputo y un sistema contable propio de la institución aunque lo ideal sería que hubiera un sistema en la Secretaria de Finanzas conectado a todas las dependencias y ahí poder llevar todo armonizado de cada dependencia, para nada mas subir los reportes que nos solicitan subirlos al Sistema de Evaluación de la Armonización Contable (SEVAC)”, (Participante 3, 10 de Abril de 2022).*

Es responsabilidad y Compromiso del Servidor Público el de administrar los recursos de manera adecuada, tanto humanos como financieros, a fin de llevar de cumplir con los tiempos y responsabilidades que confieren el cargo en la Administración Pública.

La categoría rotación del personal si se da de manera estratégica para administrar y gestionar el conocimiento impacta de manera positiva, siempre y cuando ésta este acompañada de las subcategorías actitud y compromiso del Servidor Público. De lo contrario si esta rotación se da por otros fines diferentes al anterior el impacto hacia la ejecución de la Administración será mayor y verá reflejado en atrasos e incumplimientos en los tiempos marcados por el CONAC, de igual manera afectará en las actividades diarias y la institución se encontrará con procesos a no armonizados y hará solo los reportes por cumplir más no estarán los procesos armonizados al desarrollar las actividades diarias, tal como lo comentaba uno de los participantes durante la entrevista realizada, que solo se hacían los reportes más no se ejecutaban los procesos ya armonizados en las actividades diarias; debido a que despidieron al personal que tenía experiencia y había asistido a las capacitaciones que se habían impartido; por lo que al llegar el participante con la nueva administración lo que hizo fue crear estrategias con el equipo de trabajo que el traía y realizar capacitación interna al personal que se había quedado en la dirección financiera a su cargo y que aún estaban poniendo todo en orden, pero el factor que fue de gran apoyo es la actitud de los Servidores Públicos a su cargo.

“los cambios en el personal por diferentes factores y de repente se van las personas que son elementos claves en la institución y en lo que se adaptan y se retoman todo se presenta un retroceso y es como volver a comenzar, de hecho es un gasto porque se empiezan a solicitar capacitaciones y demás para el nuevo personal y en lo que se comienza a entender los procesos y las actividades del día a día merman los tiempos de poder avanzar y lograr que se armonicen”, (Participante 1, 08 de Mayo de 2022).

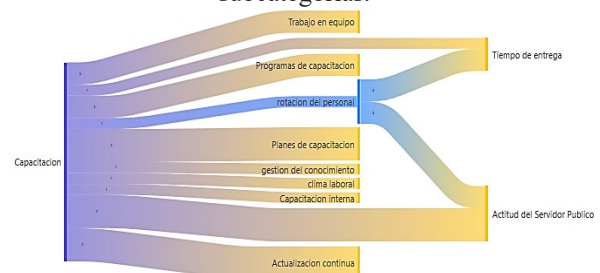
De tal manera que con la entrevista aplicada al participante 3 podemos constatar como la rotación del personal impacta en esa institución.

“Siento que lo que perjudico mucho aquí fue la rotación del personal y la capacitación porque los que se fueron en su mayoría eran los que tenía mayor experiencia en el proceso de Armonización Contable y pues esto causo atrasos y demás. Se realizan los reportes que piden el CONAC y se sube en el sistema lo que nos solicitan; pero esto no quiere decir que se lleve a cabo el proceso como tal, ósea solo se hace por cumplir, mas no para aplicarlo en el día a día”, (Participante 3, 10 de Abril de 2022).

Aquí tenemos una institución de gobierno que sufrió rotación del personal por cambio de gobierno lo que impacto en la Armonización de todos los procesos; sin embargo, cumplen con los reportes que solicita el CONAC, pero la ejecución de los procesos Armonizados en las actividades diarias no se hace; es decir solo se cumple más no se ejecutan la Armonización Contable en la institución.

A continuación, podemos ver el diagrama de Sankey, el cual nos muestra de manera grafica la categorización de manera abierta, axial y selectiva.

Figura No. 5. Diagrama de Sankey de las categorías Capacitación y Rotación del personal con sus subcategorías.



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir del analisis y codificación de las entrevistas aplicada a los 3 participantes en Atlas Ti 9.0.

En el diagrama de Sankey, se puede observar que en la categoría Capacitación la subcategoría que mas influyen es la Actitud del Servidor Público, debido a que al recibir la capacitación el SP, la actitud juega un papel importante para aplicar lo aprendido a sus actividades relacionadas con la Armonización Contable; de tal manera que la



subcategoría que analizamos en la investigación que es la de Rotación del personal; donde la actitud del SP de alto mando es positiva, tendrá la capacidad de crear estrategias para poder enfrentar la rotación de personal, ya sea por termino de periodo administrativo, por cambio de puesto, por despido por alguna otra razón que hace que el personal clave que tiene la experiencia y conocimiento se hayan ido de la institución o departamento.

Mediante la actitud positiva del SP podrá crear estrategias haciendo uso de las capacitaciones internas, administración y gestión del conocimiento para poder hacer frente a las dificultades que enfrenta la ejecución de la Armonización Contable en la institución.

Sin embargo, si la categoría actitud del SP es negativa las subcategorías que se mencionaron anteriormente pueden impactar de manera negativa a la subcategoría de tiempos de entrega, atrasando los tiempos de ejecución y de cumplimiento de los procesos Armonizados.

El código de conducta permite prevenir y abatir las prácticas de corrupción e impunidad para impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública, a modo de que se le asegure a la ciudadanía certidumbre en cuanto a las actividades de las instituciones de gobierno, la calidad de sus servicios y un cambio de actitud en los servidores públicos, para acrecentar su profesionalización y honestidad en el ejercicio de sus funciones. (Gobierno, 2012)

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación muestran la importancia de precisar la toma de acciones específicas orientadas a la ejecución y cumplimiento de la Armonización Contable en las instituciones o sujetos obligados a cumplir con LGCG.

Si el personal de alto mando en la Administración Pública se topa con dificultades generadas por

una rotación de personal por diferente índole y esto ha producido atrasos en el cumplimiento de los procesos Armonizados en la institución de gobierno; deberá crear estrategias y hacer uso de la administración y la gestión del conocimiento, así mismos crear capacitaciones internas, administrando recursos, trabajo en equipo, crear planes, programas de capacitación, actualización continúa, crear clima laboral positivo; permitirá disminuir las dificultades y atrasos en la ejecución de los procesos Armonizados.

Es interesante mencionar que dentro de los hallazgos encontrados se observa que la subcategoría Actitud en el SP juega un papel importante en el desarrollo y ejecución de las actividades y procesos; misma que hará que el personal tanto operativo como directivo tenga la capacidad de generar y crear estrategias para cumplir con Armonizar los procesos en las instituciones que estos se encuentren.

Otro hallazgo encontrado fue el de como la rotación del personal impacta de manera negativa en la ejecución de los procesos Armonizados; sin embargo, si esta subcategoría es utilizada como estrategia para administrar y gestionar el conocimiento del SP, administrando el recurso humano mediante la gestión del conocimiento, trabajo en equipo y generando un clima laboral positivo.

## DISCUSIÓN

Es interesante que el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales entre el personal que está a cargo de la Armonización Contable en las diferentes instituciones de gobierno hayan sido parte de las estrategias que han utilizado varias instituciones para poder cumplir con los tiempos.

Es entonces donde cabe la pena debatir como la capacitación y la Rotación del personal puede impactar ya sea de manera positiva o negativa, de acuerdo a las características o situaciones que se presente en las instituciones gubernamentales donde se aplique la Armonización Contable.

Este trabajo de investigación se realiza con el fin de hacer consciencia a los altos mandos del compromiso y responsabilidad que significa el tener un cargo en la Función Pública; es importante que concientice la importancia que tiene el proceso de Armonización Contable en la Función Pública, ya que de esta emana las Cuentas Públicas

La investigación a través del estudio cualitativo demuestra como la capacitación, la rotación del

personal produce un impacto importante en la aplicación de los procesos armonizados; de igual manera permitió tener un hallazgo como es el de como interviene la Actitud del SP para que todo fluya de manera positiva. Todo depende del grado de importancia que se le dé a la aplicación de armonizar los procesos en las instituciones.

Las estrategias a utilizar por los SP dependen de las circunstancias, situaciones y características propias de la institución en las que se apliquen.

---

## REFERENCIAS

- Ackoff, L. R. (2002). *El Paradigma de Ackoff, Una Administración Sistemática*. Mexico: Limusa.
- Alcaide, R. B. (1 de Junio de 2017). Transparency in Governments: A Meta-Analytic Review of Incentives for Digital Versus Hard-Copy Public Financial Disclosures. (Jounarls, Ed.) *journals*, 47(5), 550-573. doi:<https://doi.org/10.1177/0275074016629008>
- Allport, G. W. (1968). *The historical Vbackground of modern social psychology*. En Lindzey, G. y Aronson, E. *Handbook of Social Psychology* (Vol. Vol I). Houston, Houston: Addison Wesley.
- Almont, G. (2013). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. *University Press*, IV, 10-18.
- Amat. (2005). *Comprender las normas internacionales de Contabilidad NIC* (Vol. 2000). Barcelona: Gaestión.
- Anaya Leandro, C. (2010). Anaya Leandro. (Redakyc.org, Ed.) *COMPARACIÓN DESCRIPTIVA DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL DE COSTA RICA Y PANAMÁ*, XI(20), 10-18. Recuperado el 18 de Enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66619992005>
- Armijos Mayon, F. B. (Septiembre de 2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. doi: <https://orcid.org/0000-0002-0044-7406>
- ASF. (2014). *Informe anual de informe anual*, Auditoría Federal de la Nación, Mexico. Obtenido de <http://informe.asf.gob.mx/>
- Bernal. (2003). *El proceso de la Investigación Científica* (4ta ed.). Limusa.
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Bernal. (2010). *Metodología de la Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Bernal, & Bernal G. (2010). *Metodología de la Investigación, Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Caba Mario, R. B. (2010). Transparency and E-government in developing countries: The case of latin-american municipalities. Citizens and E-government: Evaluating Policy and Management: Evaluating Policy and Management. En *Transparency and E-government in developing countries: The case of latin-american municipalities. Citizens and E-government: Evaluating Policy and Management: Evaluating Policy and Management* (pág. 158).
- Chiavenato, I. (2011). *Adminsitración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones Mexi*. DF, México: Mac Graw Hill.
- CONAC. (18 de Marzo de 2019). *CONAC*. Obtenido de CONAC: [https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/SEvAC/Video\\_4areunion\\_CONAC\\_final.mp4](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/SEvAC/Video_4areunion_CONAC_final.mp4).
- CONAC. (2021). *Acta de la Primera Reunión del Consejo Nacional de Armonización Contable*. Consejo Nacional de Armonización Contable. Mexico: CONAC. Obtenido de [http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/consejo/CON\\_01\\_03\\_045.pdf](http://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/consejo/CON_01_03_045.pdf)
- Criado, J. I.-G. (2013). Gobierno electrónico, gestión y políticas públicas: Estado actual y tendencias futuras en América Latina. *Scielo*, 22, 03-48. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/gpp/v22nspe/v22nspea1.pdf>
- De la Garza Montemayo Daniel Javier, E. R. (20 de Enero de 2018). *Tendencia en la Administración Polica*

- Moderna: La nueva gestión pública en México. (U. d. Zulia, Ed.) *revista venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29055767003/html/>
- Flores, R. J. (2008). Factors that cause personnel rotation in Mexican companies. (Daena, Ed.) *International Journal of Good Conscience*.
- Frias, D. R. (Julio de 1979). Factores que influyen en el desempeño de las personas en el trabajo. *Revista de Administración Pública*, 39(39), 9-19.
- Giner, B. I. (2001). Proceso de Armonización Contable en Europa: Análisis de la relación entre la Investigación Contable y la evolución de la realidad económica. (2da Edición, Ed.) *Revista española de Financiación y Contabilidad*, XXX, 103-128.
- Gobierno, S. d. (15 de Junio de 2012). *Diario Oficial de la Federación, Código de Conducta de las y los Servidores Públicos de la Secretaría de la Defensa Nacional, México, Secretaría del Gobierno*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/4045/codigo\\_de\\_conducta\\_de\\_los\\_servidores\\_publicos.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/4045/codigo_de_conducta_de_los_servidores_publicos.pdf), pp.1-3.
- Hernandez, S. R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Mac Graw Hill.
- Herrero, P. P. (2000). Evaluación del Impacto de la formación en las Organizaciones. En U. A. Social, *Formación de las organizaciones* (Vol. 27, págs. 119-133). Barcelona: Educar.
- Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas. (2013 de 2013). Leyes y normas de la Armonización Contable y Financiera. (P. i. Mexico, Ed.) *INDETEC, Vol 1*, 120-135.
- Koen Vicent, N. P. (Febrero de 2005). Fiscal Gimmickry in Europe: One-Off Measures and Creative Accounting. *OECD Economics Department Working*(417), 20-25. doi:<https://doi.org/10.1787/237714513517>
- Law, J. (Julio de 2010). Notes on the Theory of the Actor Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. (Ant, Ed.) *The Centre for Science Studies, Lancaster University*, 10(2013). Obtenido de <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT>
- Mata, L. D. (28 de Mayo de 2019). *Investigalia*. Obtenido de El enfoque cualitativo de investigación: <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa%20asume%20una,parte%20de%20las%20realidades%20estudiadas>
- Moscovici. (1985). *Psicología Social, Influencia y Cambio de Actitud, Cognición y Desarrollo Humano*. Mexico: Mac Graw Hill.
- OLACEFS. (2016). Desarrollo de capacidades en el sector público. *Revista Latinoamericana del Caribe*, XVI(20), 15-23. Obtenido de <http://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/10/RevistaOct2016.pdf>
- Oscar, D. (2 de Julio de 2014). Implementación de un Sistema de Tecnología Avanzada. (INFOTEC, Ed.) *Casos de Estudios INFOTEC*, 2(2). Obtenido de [http://www.infotec.com.mx/es\\_mx/infotec/Caso\\_de\\_Estudio](http://www.infotec.com.mx/es_mx/infotec/Caso_de_Estudio)
- Pineda, A. Z. (8-14 de Octubre de 2014). La Armonización Contable en México y su Relación con la Educación Superior. *ANFECA*, XIX, 14-17.
- Plata, J. A. (Julio de 2016). Implementación de la armonización contable gubernamental en México. (Redalyc, Ed.) *redalyc*(198), 27-30. Recuperado el 22 de Junio de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809004>
- Rivera, E. A. (2010). *Propuesta de un modelo para evaluar la implementación de la Política Pública de Profesionalización del Servicio Público*. México, Nuevo León. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/2053/6/1080194472.pdf>
- Robbins, S. P. (2013). Comportamiento Organizacional. *Pearson*, 22-85.
- Sandoval, J. A. (Julio-Agosto de 2016). Implementación de la armonización contable gubernamental en México. (E. cotidiano, Ed.) *Redalyc*(198), 27-30. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32546809004>
- Sandoval, J. A. (12 de Diciembre de 2019). Implementación de la Armonización Contable y Gubernamental en México. *Administración Pública*, 27-30. Recuperado el 07 de Agosto de 2021, de <https://biblat.unam.mx/hevila/ElCotidiano/2016/no198/3.pdf>
- Suarez, Z. J. (Noviembre de 2010). Tecnologías de la Información y Comunicación en la Administración Pública. *Revista de la Administración Pública Nueva Época*, XLIII(116). Recuperado el 13 de Junio de 2022, de [http://www.inap.org.mx/Web\\_v08/RAP/rap.htm](http://www.inap.org.mx/Web_v08/RAP/rap.htm)
- Vargas. (2012). Armonización Contable, Mejorando la calidad del gasto público a través del uso de información de desempeño en México.
- Velasco, S. E. (2006). La Capacidad de Altos Funcionarios Públicos. (A. Centro de Investigación y Docencia Económicas, Ed.) *Gestión y Política Pública*, XV(2), 307-367. Recuperado el 4 de Agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13315203>